

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

IMPERATIVOS ORGANIZACIONAIS E MODOS DE RACIONALIDADE:
Um estudo sobre a estruturação das organizações industriais calçadistas
do Município de Novo Hamburgo - RS

Renato João Orssatto

Florianópolis, janeiro de 1994.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

IMPERATIVOS ORGANIZACIONAIS E MODOS DE RACIONALIDADE:

**Um estudo sobre a estruturação das organizações industriais calçadistas
do Município de Novo Hamburgo - RS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão) da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Renato João Orsatto


Florianópolis, janeiro de 1994.

IMPERATIVOS ORGANIZACIONAIS E MODOS DE RACIONALIDADE:

Um estudo sobre a estruturação das organizações industriais calçadistas do
Município de Novo Hamburgo - RS

Renato João Orssatto

Dissertação julgada adequada para a obtenção do Título de
Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e
aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.

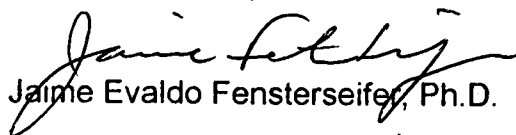


Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Clóvis Luiz Machado da Silva, Ph.D.
Presidente



Jaime Evaldo Fensterseifer, Ph.D.



Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.

"Não nos deixaríamos queimar por nossas opiniões: não estamos tão seguros delas. Mas, talvez, por podermos ter nossas opiniões e podermos mudá-las"

Humano, demasiado humano
(Friederich Nietzsche, 1880)

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor **Clóvis L. Machado da Silva**, do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pela precisão acadêmica e competência de sua orientação, decisivas nos momentos em que o conhecimento teórico e metodológico constituía-se a diferencial para a superação dos obstáculos; ao Doutor **Stewart R. Clegg**, Professor da University of Western Sydney - Macarthur (UWS - Australia), pela orientação sobre seu modelo teórico, base da presente dissertação, e pelo apoio incondicional para a concretização de uma etapa significativa em minha formação acadêmica; À Mestre **Valéria Silva da Fonseca**, pesquisadora do Núcleo de Análise, Planejamento e Pesquisa em Organizações (NAPPO) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pelas contribuições na construção e correção do instrumento de pesquisa; Aos Doutores **Jaime E. Fensterseifer** e **Valmíria Piccinini**, Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pelas ponderações críticas nos conteúdos, que se mostraram essenciais ao longo da pesquisa de campo; Aos Mestres **Acyr Seleme** e **José Antonio Valle Antunes Júnior**, Professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pelos debates teóricos e sugestões no instrumento de pesquisa; Ao Mestre **Flávio Brandão**, Colaborador do Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA), pelo intercâmbio de conhecimentos sobre o setor calçadista e pelo apoio à realização da pesquisa; Ao Mestre **Pedro Alberto Barbeta**, Professor do Curso de Pós-Graduação em Ciências Estatísticas e da Computação (CEC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pela orientação sobre o tratamento dos dados da pesquisa; À **Equipe do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA)**, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em especial ao Professor Doutor **Francisco Gabriel Heidemann**, pelo apoio à realização do curso; Ao **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)**, pela concessão da bolsa de estudos para a realização do curso, e pelo auxílio financeiro para a realização da pesquisa, através do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT) - Núcleo de Pesquisa e Gestão em Ciência e Tecnologia (NPGCT); Aos **Profissionais Calçadistas** que participaram da pesquisa, pelo espírito de colaboração em fornecer informações sobre a realidade das indústrias fabricantes de calçados do Município de Novo Hamburgo/RS - Brasil.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE QUADROS	xi
LISTA ILUSTRAÇÕES	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
RESUMO	xv
ABSTRACT	xvii
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	01
<u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</u>	11
<u>2.1 A racionalidade na estruturação das organizações</u>	12
<u>2.2 A estruturação das organizações na teoria organizacional modernista</u>	21
<u>2.3 Os contrastes da atualidade e a análise organizacional do pós-modernismo</u>	33
<u>2.4 O Modelo Teorético Geral - (MTG)</u>	41
<u>2.4.1 Imperativos organizacionais e dimensões modernas e pós-modernas</u>	45
2.4.1.1 Gestão política	47
2.4.1.2 Gestão comercial	49
2.4.1.3 Gestão financeira	53
2.4.1.4 Gestão dos recursos humanos	56
2.4.1.5 Gestão da produção	60
<u>3 METODOLOGIA</u>	67
<u>3.1 Especificação do problema</u>	67
<u>3.1.1 Perguntas de pesquisa</u>	67
<u>3.1.2 Definição constitutiva das categorias analíticas em estudo</u>	68
<u>3.1.2.1 Imperativos organizacionais</u>	68
3.1.2.1.1 Gestão política	68
3.1.2.1.2 Gestão comercial	69
3.1.2.1.3 Gestão financeira	69
3.1.2.1.4 Gestão dos recursos humanos	70
3.1.2.1.5 Gestão da produção	71

3.1.2.2 Modos de racionalidade	72
<u>3.1.3 Definição operacional das categorias analíticas no estudo</u>	72
3.1.3.1 Imperativos organizacionais	74
3.1.3.1.1 Gestão política	75
3.1.3.1.2 Gestão comercial	76
3.1.3.1.3 Gestão financeira	77
3.1.3.1.4 Gestão dos recursos humanos	78
3.1.3.1.5 Gestão da produção	81
3.1.3.2 Modos de racionalidade	82
3.1.3.2.1 Modo de racionalidade pós-modernista	84
3.1.3.2.2 Modo de racionalidade modernista	84
3.1.3.2.3 Modo de racionalidade pré-modernista	84
<u>3.1.4 Definição dos termos considerados importantes no contexto da pesquisa</u>	84
3.1.4.1 Agentes organizacionais	84
3.1.4.2 Contingências	85
3.1.4.3 Redes institucionais e políticas	85
3.1.4.4 Sistemas de produção	85
3.1.4.4.1 Sistema de produção Fordista	86
3.1.4.4.2 Sistema de produção Neo-Fordista	86
3.1.4.4.3 Sistema de produção Pós-Fordista	86
3.1.4.5 Ateliers	86
3.1.4.6 Grupos de trabalho	87
<u>3.2 Delimitação e delineamento da pesquisa</u>	87
<u>3.2.1 População</u>	87
<u>3.2.2 Delineamento da pesquisa</u>	89
<u>3.3 Coleta e análise dos dados</u>	89
<u>3.3.1 Tipos de fontes e forma de coleta de dados</u>	89
<u>3.3.2 Tratamento dos dados</u>	92
<u>3.4 Nível e unidade de análise</u>	94
<u>3.5 Limitações da pesquisa</u>	95
 <u>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</u>	 97
<u>4.1 Breve histórico do setor calçadista gaúcho</u>	97
<u>4.2 Contexto político-institucional</u>	101
<u>4.3 Principais contingências organizacionais</u>	108
<u>4.3.1 Natureza e idade das empresas</u>	109
<u>4.3.2 Tamanho das empresas</u>	112

<u>4.4 Imperativos organizacionais</u>	114
<u>4.4.1 Gestão política</u>	115
4.4.1.1 Estratégia da ação política	115
4.4.1.2 Especialização flexível	119
<u>4.4.2 Gestão comercial</u>	125
4.4.2.1 Características mercadológicas básicas das empresas pesquisadas	126
4.4.2.2 Orientação mercadológica predominante	131
4.4.2.3 Vantagem competitiva predominante	135
<u>4.4.3 Gestão financeira</u>	138
4.4.3.1 Sustentação econômica básica	138
4.4.3.2 Avaliação e planejamento dos investimentos	140
<u>4.4.4 Gestão dos recursos humanos</u>	143
4.4.4.1 Características das habilitações profissionais	144
4.4.4.2 Relação concepção-execução do trabalho	149
4.4.4.3 Coordenação e controle funcionais	151
4.4.4.4 Relação entre desempenho e benefícios	154
<u>4.4.5 Gestão da produção</u>	156
4.4.5.1 Técnicas básicas de gestão da produção	157
4.4.5.2 Características básicas e forma de utilização das máquinas e equipamentos	162
4.4.5.3 Flexibilidade de manufatura	167
<u>4.5 Características predominantes dos imperativos organizacionais pesquisados</u>	173
<u>4.6 Modos de racionalidade</u>	175
 <u>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</u>	 177
<u>5.1 Conclusões</u>	178
<u>5.2 Recomendações</u>	189
<u>5.2.1 Gestão política</u>	191
<u>5.2.2 Gestão comercial</u>	192
<u>5.2.3 Gestão financeira</u>	193
<u>5.2.4 Gestão dos recursos humanos</u>	193
<u>5.2.5 Gestão da produção</u>	194
<u>5.2.6 Contexto político e institucional</u>	195
<u>5.2.7 Modos de racionalidade</u>	195
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 197
 ANEXOS	 203

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: NATUREZA ACIONÁRIA E IDADE DAS EMPRESAS	110
TABELA 2: NÚMERO DE EMPREGADOS LIGADOS À PRODUÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E COM NÍVEL SUPERIOR NAS EMPRESAS	114
TABELA 3: PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	116
TABELA 4: PARCERIAS PARA ATUAÇÃO POLÍTICA CONJUNTA	117
TABELA 5: FORMA DE EXPANSÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA	119
TABELA 6: PARCERIAS PARA A PRODUÇÃO DE CALÇADOS	123
TABELA 7: VENDAS POR MERCADO DAS EMPRESAS	126
TABELA 8: TIPOS DE CALÇADOS PRODUZIDOS	127
TABELA 9: POSSE DE MARCA PRÓPRIA NA VENDA DE CALÇADOS	128
TABELA 10: EXISTÊNCIA DE ESTRUTURA DE VENDAS	128
TABELA 11: ORIENTAÇÃO MERCADOLÓGICA PREDOMINANTE	131
TABELA 12: VANTAGEM COMPETITIVA PREDOMINANTE	136
TABELA 13: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DOS INVESTIMENTOS	141
TABELA 14: TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DOS INVESTIMENTOS	142
TABELA 15: ESPECTATIVA DE RETORNO DOS INVESTIMENTOS	142
TABELA 16: FORMAÇÃO DOS EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS	146
TABELA 17: FORMAÇÃO DOS EMPREGADOS DA PRODUÇÃO	146
TABELA 18: FORMA DE ATUAÇÃO DOS EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS	147
TABELA 19: FORMA DE ATUAÇÃO DOS EMPREGADOS DA PRODUÇÃO	148
TABELA 20: RODÍZIOS PLANEJADOS DE EMPREGADOS	148
TABELA 21: FORMA DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS TAREFAS	150
TABELA 22: SISTEMAS DE PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES	151
TABELA 23: FORMA DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS ATIVIDADES	153
TABELA 24: NÍVEIS DE AUTONOMIA NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES	153
TABELA 25: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL	154
TABELA 26: TIPOS E FORMAS DE PAGAMENTO DOS SALÁRIOS	155

TABELA 27: TÉCNICAS DE PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	159
TABELA 28: TIPOS DE COMANDOS PARA A PRODUÇÃO E MOVIMENTAÇÃO	159
TABELA 29: TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	160
TABELA 30: TÉCNICAS DE CONTROLE DA QUALIDADE	161
TABELA 31: TECNOLOGIA PREDOMINANTE DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	163
TABELA 32: MÉTODOS DE ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA	165
TABELA 33: FORMA DE UTILIZAÇÃO DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	167
TABELA 34: TIPOS DE PROCESSO DE PRODUÇÃO UTILIZADOS	168
TABELA 35: TEMPO NECESSÁRIO (EM DIAS SUCESSIVOS) PARA A PRODUÇÃO DE UM CALÇADO TOTALMENTE NOVO	171
TABELA 36: TEMPO NECESSÁRIO (EM DIAS SUCESSIVOS) PARA A PRODUÇÃO E ENTREGA DE UMA "RE-ORDEM".	171

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: TIPOS DE RACIONALIDADE E AÇÃO SOCIAL EM WEBER	13
QUADRO 2: IMPERATIVOS ORGANIZACIONAIS E CARACTERÍSTICAS MODERNISTAS E PÓS-MODERNISTAS DAS ORGANIZAÇÕES	74
QUADRO 3: REFERENCIAL ANALÍTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS MODOS DE RACIONALIDADE	83
QUADRO 4: RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DOS IMPERATIVOS ORGANIZACIONAIS PESQUISADOS	174

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: PRÁTICAS E TEORIAS SOCIAIS MODERNAS E PÓS-MODERNAS	37
FIGURA 2: MODELO TEORÉTICO GERAL: CONCEPÇÃO CONTINGENTE DOS MODOS DE RACIONALIDADE	43
FIGURA 3: MODELO OPERACIONAL DE IDENTIFICAÇÃO DOS MODOS DE RACIONALIDADE	73
FIGURA 4: PRODUÇÃO MUNDIAL DE CALÇADOS POR REGIÕES	129

LISTA DE ABREVIATURAS

ABAEX	- Associação Brasileira de Exportadores de Calçados e Afins
ABC	- Activity Based Costing
ABECA	- Associação Brasileira dos Estilistas de Calçados e Afins
ABICALÇADOS-	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ABIMAC	- Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
ABQTIC	- Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos em Curtimento
ABTC	- Associação Brasileira dos Técnicos em Calçados
ACI / NH	- Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo
ADICAL	- Associação das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul
AICSUL	- Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul
ASSINTECAL	- Associação das Indústrias de Componentes para Calçados
CAD	- Computer Aided Design
CAM	- Computer Aided Manufacturing
CCQ	- Círculo de Controle de Qualidade
CIM	- Computer Integrated Manufacturing
CNC	- Computer Numeric Control
CPD	- Centro de Processamento de Dados
CQ	- Controle de Qualidade
CTCCA	- Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins
FENAC	- Feira Internacional do Calçado
FIMEC	- Feira de Máquinas, Couros e Componentes para o Setor Calçadista
FMS	- Flexible Manufacturing Systems
ICM	- Imposto sobre Circulação de Mercadorias
IPI	- Imposto sobre Produtos Industrializados
JIT	- Just In Time
MRP	- Material Requirements Planning
MRP II	- Manufacturing Resources Planning
MTG	- Modelo Teorético Geral

OIT	- Organização Internacional do Trabalho
OP	- Ordem de Produção
PEO	- Ponto de Equilíbrio Operacional
PCP	- Planejamento e Controle da Produção
RS	- Rio Grande do Sul
SINDIMAQ	- Sindicato Interestadual da Indústria de Máquinas
TQC	- Total Quality Control
TQM	- Total Quality Management
UEP	- Unidades de Esforços de Produção

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar os modos de racionalidade, evidenciados pelos imperativos organizacionais, que estruturam as organizações industriais calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS, Brasil. Especificamente, propõe-se a identificar imperativos organizacionais que possam diferenciar as organizações em termos de suas características modernas e pós-modernas; avaliar a ocorrência dessas características; apresentar, com fins ilustrativos, um quadro referencial da realidade político-institucional e das principais contingências organizacionais do contexto setorial em estudo; identificar o modo de racionalidade que predomina na estruturação das organizações pertencentes ao conglomerado industrial em referência; e avaliar a adequação do Modelo Teorético Geral (MTG), proposto por Clegg (1990), para orientar pesquisas sobre o processo de estruturação organizacional. O MTG constitui o referencial da presente pesquisa para avaliar a similaridade nos padrões de ação das referidas organizações, pois pressupõe que a interação entre as contingências organizacionais e as redes político-institucionais influenciam a formação de lógicas de ação específicas - ou modos de racionalidade -, determinantes das características dos processos administrativos comuns às organizações - imperativos organizacionais. No presente estudo, além dos imperativos propostos por Blunt (1989), relativos à gestão dos recursos humanos, propõem-se outros relacionados à gestão política, comercial, financeira e de produção das empresas. As características das organizações em relação a esses imperativos indicam tendências modernas e pós-modernas. Essa classificação, complementada pela descrição do contexto político-institucional, principais contingências (natureza acionária, idade e tamanho), e pela visão futura das organizações constituem o referencial analítico para a identificação de modos de racionalidade pré-modernista, modernista e pós-modernista. A população estudada constituiu-se de 57 empresas fabricantes de calçados (ou calçadistas) do Município de Novo Hamburgo/RS, Brasil. Dessa população, foram pesquisadas 48 empresas, grupadas em três classes, de acordo com o número de empregados: pequenas - de 20 a 99 empregados (13 empresas); médias - de 100 a 499 empregados (27 empresas) e; grandes - com mais de 500 empregados (8 empresas). O delineamento do estudo é do tipo levantamento, com corte transversal. Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionário e tratados, a partir de tabelas de contingência, utilizando-se análise descritiva. Os resultados evidenciam a predominância das seguintes características dos imperativos organizacionais: Gestão política - estratégia de ação política individualista e não-favorecimento da especialização flexível. Gestão comercial - a orientação mercadológica das médias e grandes empresas é a da massificação dos mercados, e das pequenas empresas é a da segmentação; a vantagem competitiva das médias e grandes empresas centra-se no preço dos produtos, enquanto a diferenciação é mais utilizada pelas

pequenas indústrias. Gestão financeira - a sustentação econômica básica das médias e grandes empresas baseia-se na economia de escala, enquanto a economia de escopo é a base da maioria das pequenas firmas; os critérios de avaliação e planejamentos dos investimentos são formais e substantivos (mistos) e os investimentos são realizados com ênfase a curto-prazo. Gestão dos recursos humanos - a formação profissional é realizada interna e externamente às empresas; a atuação profissional é inflexível; ocorre a separação entre a concepção e a realização do trabalho; a "desautorização" caracteriza a coordenação e o controle funcionais; e a relação entre desempenho e benefícios é individualizada. Gestão da produção - as técnicas básicas de gestão da produção são convencionais; as máquinas e os equipamentos são, majoritariamente, eletromecânicos, utilizados de forma *dedicada*; e as pequenas empresas apresentam maior flexibilidade de manufatura, relativamente às médias e grandes indústrias. A análise do conjunto dos imperativos organizacionais evidencia a homogeneidade da amostra pesquisada em torno de características modernas. Em se considerando esse aspecto, e apoiado-se na análise do histórico do setor, suas principais instituições e nas contingências organizacionais, os resultados indicam que o modo de racionalidade que estrutura as organizações industriais calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS, Brasil é, preponderantemente, modernista. Evidencia-se, assim, que a estruturação das organizações depende, fundamentalmente, do modo de racionalidade predominante no contexto em que as organizações estão inseridas. Esta constatação indica ser o Modelo Teorético Geral, proposto por Clegg (1990), adequado para o entendimento da estruturação das organizações, pois permite relacionar indicadores objetivos de seu funcionamento (imperativos organizacionais) com a lógica intrínseca da estruturação organizacional. Portanto, a homogeneidade estrutural encontrada nas organizações pesquisadas refere-se ao modo de racionalidade que orienta sua estruturação, permitindo que sejam entendidas, a partir dos pressupostos conceituais que definem, em última instância, o processo de estruturação organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the modes of rationality, evidenced by the organizational imperatives, that structure the industrial footwear organizations of the town of Novo Hamburgo/RS, Brazil. Specifically, it is proposed to identify organizational imperatives, which could differentiate the organizations in terms of their modern and postmodern characteristics; evaluate if these characteristics occur; present, with illustrative aims, a referential picture of the political-institutional reality and the organizational contingencies of the studying context; identify the mode of rationality that prevails in the structuring of organizations that belong to the referred industrial cluster; and evaluate the viability of the General Theoretical Model (GTM), proposed by Clegg (1990), to orientate surveys about the process of organizational structuring. The GMT is the referential of this research to evaluate the similarity of the patterns of action of the referred organizations, once presupposes that interaction between organizational contingencies and the political-institutional networks influence the formation of specific logics of action -- or modes of rationality --, determinants of the characteristics of the common administrative processes of the organizations -- organizational imperatives. In the present study, besides the imperatives proposed by Blunt (1989), related to the administration of the human resources, it is proposed others related to the political, commercial, financial and production administration of the companies. The characteristics of the organizations in relation to these imperatives indicate modern and postmodern tendencies. This classification, complemented by the description of the political-institutional context and the main contingencies (capital nature, age and size) constitute the analytical referential to identify pre modernist, modernist and post modernist modes of rationality. The population studied constituted 57 footwear producers of the town of Novo Hamburgo/RS, Brazil. In this population, it was surveyed 48 companies, grouped in three classes, according to the number of employees: small size -- from 20 to 99 employees (13 companies); medium size -- from 100 to 499 employees (27 companies) and; big size -- more than 500 employees (8 companies). The outline of the study is the survey type, with transversal approach. The data was gathered by means of a questionnaire, and was dealt by contingency tabs, using descriptive analysis. The results show the predominance of the following characteristics of the organizational imperatives: Political administration -- individualist strategic of political action and non favoring flexible specialization. Marketing administration -- the marketing orientation of the medium and big size companies is the market massification, and of the small size is the segmentation; the competitive advantage of the medium and big size companies is centered in the price of their products, while the differentiation is more used by small companies. Financial administration -- the economic support of the medium and big size companies is based on the economy of scale, while the economy of scope is the support of the

small firms; the criteria of evaluation and planning investments are formal and substantive and the investments are made with short-term emphasis. Human resources administration -- the skill formation is made internally and externally to the companies; the professional action is inflexible; occurs the separation between the conception and the realization of work; the disempowerment characterizes the coordination and control; and the relation of performance and reward are individualized. Production administration -- the basic procedures of managing production is conventional; the majority of the equipments and machines are electromechanical, utilized in a dedicated way, and the small firms have more manufacturing flexibility in relation to the medium and big size companies. The analysis of the whole organizational imperatives show the homogeneity of the sample surveyed around modern characteristics. Considering this aspect, and basing the analysis in the history of the sector, and its main institutions and organizational contingencies, the results indicate that the mode of rationality that structures the industrial organizations of the town of Novo Hamburgo/RS, Brazil, is, prevailingly modernist. It is evident that the structuring of organizations depends on, fundamentally, the mode of rationality that prevails in the context of the organizations. These results indicate that the GTM is adequate to the comprehension of the structuring of organizations, because it allows the relation between objective indicators of their operation (organizational imperatives) and the intrinsic logic of organizational structuring. Therefore, the homogeneity found in the surveyed organizations refers to the mode of rationality that orientate its structuring, allowing them to be understood by the conceptual presuppositions that define, in last instance, the organizational processes of structuring.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história da teoria das organizações, várias tendências, a partir dos estudos pioneiros de Weber (1944; 1946), têm buscado interpretar o fenômeno organizacional característico da sociedade moderna. Algumas questões, tais como as sugeridas por Astley & Van de Ven (1983), dão a dimensão dos temas - objeto dos estudos organizacionais:

"São as organizações funcionalmente racionais, sistemas tecnicamente limitados ou socialmente construídos? A vida organizacional é determinada pelas limitações do ambiente ou é ativamente criada através de escolhas gerenciais estratégicas?" (Astley & Van de Ven, 1983, p. 245-246).

O debate acerca de questões como essas originou uma multiplicidade de estudos que enfatizam os diferentes aspectos das organizações, na tentativa de explicá-las. Alguns deles fundamentam-se no modelo burocrático de Weber (1944), interpretando sua descrição de forma organizacional, tecnicamente mais racional, como equivalente à estrutura o mais eficiente possível. A partir dessa interpretação, esses estudos tentam explicar as formas organizacionais encontradas na realidade, referenciando-se à proximidade ou ao afastamento do modelo ideal em que as organizações se encontram. Nessa perspectiva, a estruturação organizacional poderia ser explicada pela busca da máxima eficiência, na qual a

estrutura burocrática representaria um meio para sua consecução. Contudo, outros estudos constataam que existem fatores - limitação da racionalidade humana (Simon, 1979), interferências políticas e culturais - que inviabilizam alcançar-se a máxima eficiência nas organizações por meio de estruturas burocráticas. Além disso, a sobrevivência e o desenvolvimento de estruturas organizacionais que se diferenciam substancialmente das burocracias, têm desafiado as teorias organizacionais modernistas.

Adicionalmente, diferentes pressupostos teóricos fundamentam as pesquisas que buscam descrever as razões de ser das estruturas organizacionais encontradas na realidade. A tecnologia, o tamanho, a idade, o ambiente - dentre outras contingências - têm sido pesquisados para avaliação de sua importância na estruturação organizacional. A consideração isolada de cada uma dessas variáveis leva a conclusões que evidenciam respectivas limitações. As organizações possuem uma interdependência suficientemente significativa, que torna inviável uma explicação a partir de fatores isolados.

O reconhecimento da interdependência existente no funcionamento das organizações parece ter justificado, no decorrer da história da teoria organizacional, o deslocamento das concepções dos sistemas fechados para as de organizações sociais, comparáveis a organismos ou sistemas cibernéticos. Em tal sentido, a interpretação do ambiente tornou-se crescentemente importante para os

especialistas que procuram descrever o funcionamento das organizações, a partir da dependência do meio, com o qual elas se inter-relacionam.

Em se considerando essa dependência, algumas perspectivas teóricas deslocam-se para a análise que enfatiza as relações interorganizacionais. Outros estudos, ainda, buscam descrever a estruturação organizacional, considerando o coletivo de organizações como objeto de análise. À semelhança dos estudos que procuram explicar a estruturação organizacional através de fatores internos, esses outros que analisaram as organizações a partir do ambiente no qual interagem, representam uma contribuição significativa para a teoria organizacional. Contudo, o contexto mundial contemporâneo apresenta questões que continuam a desafiar as explicações sobre os determinantes estruturais das organizações.

Em especial, nas últimas duas décadas, as ações gerenciais das corporações, japonesas principalmente, colocaram em xeque as estruturas burocráticas, características das organizações ocidentais modernas. Sistemas decisórios participativos, estruturas produtivas flexíveis e operários multifuncionais constituem alguns itens das organizações japonesas que se contrapuseram aos sistemas hierárquicos rígidos - fundamentados em estruturas produtivas *fordistas* e na especialização de operários - que têm sido adotados pelas burocracias modernas. Externamente, ações individualistas, pelas quais as organizações modernas

procuram expandir o domínio ambiental ao se verticalizarem, contrastam com as ações das organizações supostamente pós-modernas (por supor o rompimento com as características modernas). Estas têm adotado estratégias coletivas de ação, por meio de integrações verticais (cliente-fornecedor) e horizontais (entre concorrentes), que têm garantido a sobrevivência do conjunto das organizações.

Estas características das organizações contemporâneas reforçam a importância atribuída ao meio no qual estão inseridas. Clegg (1990) afirma que as organizações estão de tal forma inseridas em contextos político-institucionais que se torna inviável analisá-las como objetos focais. Essa interdependência ambiental sugere a existência de determinantes estruturais subjacentes ao funcionamento das organizações. Nesse sentido, as estruturas das organizações que compõem os conglomerados industriais, principalmente, seriam constituídas pelas práticas e pelos procedimentos do ambiente de trabalho da organização que são institucionalizados pela sociedade (principalmente regional).

A consideração desses aspectos indica a necessidade de desenvolvimento de modelos analíticos, capazes de explicar a estruturação das organizações, a partir de elementos fundamentais para a sua construção e seu funcionamento. Nesse sentido, o processo de racionalização que resulta em distintas formas sociais e organizacionais, descrito por Weber (1944), parece conter

fundamentos que são essenciais às organizações, podendo ser utilizado como base analítica nos estudos organizacionais. Assim, o pressuposto conceitual que orienta a análise da estruturação organizacional deste estudo é que as organizações são, em essência, concepções humanas que funcionam segundo lógicas de ação, moldadas pelos princípios de seus agentes, e que são institucionalizadas pelo contexto em que estão inseridas.

Tal entendimento pressupõe ser a estrutura organizacional constituída pelo arcabouço estrutural que a organização formaliza e pelas interações políticas subjacentes a seu funcionamento (Machado da Silva, 1991). Ao utilizar-se essa conceituação, o processo contínuo de estruturação organizacional pode ser interpretado como se constituindo pela utilização simultânea de várias racionalidades, pelas pessoas que compõem as organizações. A utilização conjunta de tipos de racionalidade produz, ao longo do tempo, padrões de relacionamento racionais específicos para determinados contextos ou - segundo a definição de Clegg (1990) - modos de racionalidade.

A identificação desses padrões pode ser feita por meio dos processos administrativos comuns a todas as organizações ou, conceitualmente, dos *imperativos organizacionais*, já que a dinâmica da estruturação das organizações pode ser analisada segundo as opções (e ações) relativas à gestão política, comercial, de produção, financeira, bem como à de recursos humanos. Ou seja, esses

processos administrativos, formal ou informalmente, são imperativos ao funcionamento das organizações, pois constituem os processos intrínsecos à atividade de administrar, que, ao longo do tempo, configuram a estrutura organizacional. Segundo a perspectiva utilizada neste estudo, os imperativos podem definir tendências estruturais modernas ou pós-modernas, uma vez que os modos de racionalidade estão subjacentes na estruturação organizacional e constituem os pressupostos que definem a escolha dos procedimentos administrativos das organizações.

Clegg (1990) propõe um quadro referencial teórico para a identificação dos modos de racionalidade, no qual são considerados os imperativos organizacionais, as contingências além das estruturas políticas e institucionais que envolvem as organizações. Este quadro referencial teórico foi utilizado, conceitualmente, na operacionalização da presente pesquisa sobre organizações pertencentes ao conglomerado industrial calçadista de Novo Hamburgo, RS, apresentando a seguinte questão:

Quais são os modos de racionalidade, evidenciados pelos imperativos organizacionais, que estruturam as organizações industriais calçadistas¹ do Município de Novo Hamburgo, no Estado do Rio Grande do Sul?

¹As indústrias calçadistas às quais este estudo se refere, são constituídas, exclusivamente, pelas indústrias fabricantes de calçados - não estão incluídas, por exemplo, empresas fornecedoras de componentes para calçados, *ateliers*, empresas exportadoras. Optou-se pela denominação "indústria calçadista" por ser este conceito correntemente utilizado no setor calçadista do Rio Grande do Sul e estar associado às indústrias fabricantes de calçados.

Para responder à questão formulada, a pesquisa objetiva, especificamente:

- Propor imperativos organizacionais que possam diferenciar as indústrias calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS em termos de características modernas e pós-modernas;
- Avaliar a ocorrência de características modernas e pós-modernas nos imperativos organizacionais das empresas pertencentes ao conglomerado industrial em referência;
- Identificar os modos de racionalidade que estruturam as referidas organizações, segundo as características dos imperativos organizacionais;
- Apresentar, com fins ilustrativos, um quadro referencial da realidade político-institucional e das contingências organizacionais do setor calçadista em estudo;
- Avaliar a adequação do Modelo Teorético Geral (MTG), proposto por Clegg (1990), para orientar pesquisas sobre o processo de estruturação organizacional.

Estudos que visam a explicar a estrutura das organizações estão presentes na teoria organizacional desde seus primórdios. A descrição feita por Weber (1944) da forma organizacional predominante na sociedade ocidental moderna originou uma multiplicidade de estudos que tentou explicar as estruturas organizacionais. Entretanto, o debate teórico existente nesse campo científico evidencia a necessidade de se utilizar referenciais teóricos que possam

analisar a estrutura das organizações, a partir de seu funcionamento, relacionando os aspectos culturais específicos de um determinado contexto com os processos administrativos das organizações (Rodrigues & Radamés de Sá, 1984; Clegg, 1990).

Em teoria, portanto, este estudo é relevante por utilizar um modelo teórico para a análise do processo de estruturação das organizações, que relaciona variáveis inter e intra-organizacionais. Esse referencial exige a especificação das variáveis adequadas ao contexto pesquisado, depreendendo-se, assim, a relevância prática do respectivo estudo. A utilização do referencial teórico para análise de um contexto ambiental das organizações industriais calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS, proporciona, outrossim, a avaliação de seu desempenho, frente a outros conglomerados calçadistas, nacionais ou do exterior. Adicionalmente, esta técnica da pesquisa propicia informações utilizáveis em futuras pesquisas na área acadêmica. Essas informações, por sua vez, poderão servir às organizações estudadas no que concerne ao entendimento de sua própria lógica interna, de seu funcionamento e de suas relações com o ambiente, constituindo-se em fontes para avaliação de suas estratégias competitivas.

Esta dissertação está estruturada segundo a descrição que se segue. O primeiro capítulo consta da introdução e contextualização teórica do tema da pesquisa.

Apresenta, também, o problema, os objetivos e as justificativas teórica e prática.

No segundo capítulo, são enfocados os fundamentos teóricos e empíricos sobre os quais se apóia a presente pesquisa. São apresentados e discutidos os conceitos e as categorias analíticas fundamentais ao contexto da referida pesquisa. Apontam-se as influências dos processos de racionalização da ação humana na estruturação das organizações, a partir da teoria organizacional modernista. Adicionalmente, a diversidade das organizações encontrada na atualidade é confrontada com as propostas de análise organizacional do pós-modernismo. Finalmente, apresentam-se o modelo teórico que orientou a inferência na população das organizações e a especificação dos imperativos organizacionais, passíveis de indicar os modos de racionalidade que estruturam as organizações daquele contexto.

O terceiro capítulo dedica-se à apresentação da metodologia: apresentam-se a caracterização e a delimitação da pesquisa, definem-se as categorias analíticas e alguns termos considerados contextualmente importantes, expõem-se os instrumentos e a técnica de tratamento dos dados, além de serem apresentadas as limitações do trabalho empírico.

No quarto capítulo, são apresentados e analisados os dados coletados. A análise orienta-se pelo referencial teórico desenvolvido no segundo capítulo e

procura identificar os modos de racionalidade do contexto estudado. Para isso, faz-se uma breve descrição histórica do setor calçadista do Rio Grande do Sul, além de se analisarem as principais contingências organizacionais (natureza, idade e tamanho) e o contexto político-institucional no qual as organizações estão inseridas. Finalmente, os imperativos organizacionais relativos à gestão política, comercial, financeira, de recursos humanos e de produção das empresas pesquisadas são avaliados, segundo suas tendências modernas e pós-modernas, indicando o modo de racionalidade predominante no contexto estudado.

O quinto capítulo contém as conclusões sobre os modos de racionalidade que estruturam as organizações industriais calçadistas do Município de Novo Hamburgo, RS. Também são apresentadas, neste capítulo, sugestões para futuros trabalhos na área, bem como outras relacionadas ao desenvolvimento do setor pesquisado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A premissa que orientou o presente estudo baseia-se na concepção de que as organizações formais² são criações humanas. Aceita-se que as organizações se originam a partir da mente humana, objetivando-se por meio de processos de racionalização. Dessa forma, as interações múltiplas ocorridas entre os agentes envolvidos no processo contínuo da construção da realidade organizacional moldam, ao longo do tempo, lógicas de ação que irão se constituir padrões de interação racionais (ou modos de racionalidade). Para a compreensão desses processos é abordada, neste estudo, a influência dos processos de racionalização humana na estruturação das organizações, a partir da teoria organizacional moderna. Adicionalmente, a diversidade das organizações encontradas na realidade é confrontada com propostas de análise organizacional da pós-modernidade. Finalmente, propõe-se um modelo teórico para orientar a inferência em uma população de organizações, com a intenção de explicar como ocorre a estruturação organizacional em função dos modos de racionalidade existentes no referido contexto.

² O conceito de *organização formal* empregado no presente estudo não se refere ao grau de formalização da estrutura organizacional. O uso do termo *formal* visa a diferenciar as organizações em estudo dos grupos ou comunidades informais existentes na sociedade. Nesse sentido, este estudo adota o conceito empregado por Hall (1984), pelo qual o termo *organização* engloba o adjetivo, formando a locução *organização complexa* (Perrow, 1986) ou *organização formal* (Blau apud Hall, 1984).

2.1 A racionalidade na estruturação das organizações

A racionalidade constitui-se em um tema que, em geral, origina mais indagações do que conclusões naquele que se propõe a estudá-la. Entretanto, se abordada em relação aos resultados gerados objetivamente, a racionalidade transforma-se em elemento central para a explicação do fenômeno organizacional (Simon, 1979). Esse entendimento parece ter orientado o trabalho de Weber (1944) quando analisou antropologicamente as sociedades modernas. Historicamente, seu estudo pode ser considerado como sendo um marco na análise das organizações humanas, a partir do entendimento das ações racionais. Ao criar tipologias para a racionalidade e para o poder, Weber explicou a estrutura das organizações burocráticas segundo os processos que orientam as ações sociais e resultam em distintas formas de organizações. Diversas foram as análises críticas e interpretações de seu trabalho, em estudos organizacionais³. Entretanto, pelos debates que ainda geram, os conceitos dos tipos de racionalidade, relacionados com ações sociais distintas, parecem não estar superados, sugerindo que possam ser utilizados como balizadores na análise das organizações⁴.

³ O termo *estudos organizacionais* resultou do debate entre Bob Hinnings, Stewart Clegg, John Child, Howard Aldrich e Lucien KarpiK (Organization Studies, 9/1:1-32 [1988]), a respeito do trabalho de Lex Donaldson (In Defense of Organization Theory). Na proposição de Clegg (1990) o termo *estudos organizacionais*, adotado no presente estudo, aglutina todos os trabalhos sobre organizações que têm recebido diferentes denominações, tais como: sociologia das organizações, teoria organizacional, teoria administrativa.

⁴ Sobre os tipos de racionalidade, ver: Manheinn (1962); Ramos (1981); Kalberg (1980); Offe (1984); Hartwig (1978); Clegg (1990).

Para Weber (apud Kalberg, 1980), existem quatro tipos distintos de ação social, referentes às capacidades universais do *homo sapiens*, que seriam orientadas pelos tipos de racionalidade predominantemente utilizados em contextos sociais diferenciados. O Quadro 1 descreve as tipologias de racionalidade e ação social descritas em Weber:

QUADRO 1: TIPOS DE RACIONALIDADE E AÇÃO SOCIAL SEGUNDO WEBER

TIPO DE RACIONALIDADE	PROCESSO MENTAL	REFERÊNCIA PARA O PROCESSO MENTAL	TIPO DE AÇÃO SOCIAL
Teorética	Vários processos abstratos	Valores ou problemas puramente abstratos	(*)
Prática e Formal	Cálculo de meio-fim	Interesses ----- Papéis, leis e regulamentos	Ação racional orientada pelo cálculo de meio-fim
Substantiva	Subordinação da realidade por valores	Valores	Ação racional orientada por valores
----	Não-racional	----	Ação não-racional Tradicional
----	Não-racional	----	Ação não-racional Afetiva

(*) A ação racional pode ser produzida indiretamente.

Fonte: Adaptado de Kalberg (1980, p. 1161).

Analisando-se o Quadro 1, pode-se observar que os tipos de racionalidade prática e formal, como regularidades conscientes de ação, são baseadas, tipicamente, na ação orientada para meio-fim; a racionalidade substantiva deriva da ação valor-racional, e a racionalidade teorética, ainda que baseada em processos cognitivos abstratos, pode produzir ações indiretamente por meio de pensamentos teóricos racionais. O Quadro 1 evidencia, também, que o fator diferenciador dos tipos de racionalidade se situa em

processos mentais e suas referências, que irão orientar as ações dos indivíduos e produzir distintos tipos de ação social. Segundo essa lógica, as formas sociais, historicamente consolidadas, se diferenciam entre si pelos pressupostos intelectuais presentes no ato de raciocinar daqueles agentes capazes de influenciar as ações sociais. Ou seja, segundo a tipologia weberiana, a diversidade das formas organizacionais encontradas na realidade pode ser explicada pela predominância do uso de tipos específicos de racionalidade. Isso explica, por exemplo, porque as *ações sociais tradicional e afetiva*, de natureza não racional, foram, na história, gradualmente substituídas pelas ações racionais. No entendimento de Weber (apud Kalberg, 1980), esses tipos de ação social teriam orientado uma interpretação mágica do mundo no capitalismo medieval, iniciando seu declínio com o processo de racionalização que orientou o calvinismo ou, literalmente, quando ocorreu uma "*desmagificação*" do mundo⁵.

Outro conceito implícito na distinção dos processos mentais que orientam as diferentes racionalidades é o conceito de razão. Isso fica evidenciado na análise de Kalberg (1980, p. 1159), quando afirma que "mesmo variando em conteúdo, os processos mentais que, conscientemente, se esforçam para perceber a realidade são comuns a todos os

⁵ A palavra alemã *Entzauberung* que significa, literalmente, "*desmagificar, desenfeitiçar*", tem causado muitas controvérsias na interpretação da obra de Weber por, frequentemente, ser traduzida como "*desencanto*" no sentido de uma *desilusão*. Na realidade, a desmagificação a que Weber se referia, procura relatar o processo de racionalização do fenômeno religioso ocorrido no Ocidente, começando com o judaísmo antigo e caracterizando, especialmente, a transformação de parte do cristianismo medieval no calvinismo. Portanto, não houve um *desencantamento*, interpretado como uma *desilusão*, e sim uma mudança do processo mental que orienta a ação dos indivíduos (ver Kalberg, 1980, p. 1146 e 1154).

tipos de racionalidade". Evidencia-se, assim, uma distinção entre os processos mentais que capacitam o homem a compreender o mundo (razão) e o uso desses processos, que estão relacionados aos tipos de racionalidade. Nota-se, portanto, que a racionalidade estará sempre acrescida de adjetivos para descrever as prerrogativas que orientam a ação racional (prática, formal, teórica, substantiva) e resultam em distintas ações sociais e formas organizacionais. Nesse sentido, o interesse do presente estudo pela racionalidade circunscreve-se à sua objetivação, ou seja, independentemente da questão (de natureza filosófica) a respeito do significado da razão, aceita-se que sua utilização pelo homem caracteriza diferentes racionalidades e que estas, por sua vez, irão produzir diferentes tipos de organizações.

Um dos méritos da classificação feita por Weber está na descrição da universalidade dos processos mentais que, segundo ele, são imanentes ao ser humano. Aceita essa prerrogativa, sua classificação torna-se atemporal, uma vez que, mesmo existindo ações sociais relativas a diferentes épocas e contextos, os processos mentais orientadores das ações racionais são basicamente os mesmos, descritos em sua tipologia, e servem como elementos analíticos para pesquisas nas ciências sociais. Além disso, outra característica fundamental, presente no entendimento da racionalidade em Weber, é sua visão da objetivação das organizações burocráticas enquanto processo de construção da realidade social, antes de considerar as organizações

"*per se*" (Cooper & Burrell, 1989). Weber utilizou o nível macroanalítico⁶ para evidenciar o processo de racionalização que resultou em organizações burocráticas, pelo fato de as ações serem orientadas, predominantemente, pelo cálculo de meio-fim (racionalidade formal). Ele não se referiu às organizações como fizeram, posteriormente, muitos estudos organizacionais, considerando-as como sistemas discretos, isolados do contexto social que as envolve.

Muitos dos estudos que se seguiram ao trabalho de Weber tentaram explicar as formas organizacionais encontradas na realidade, a partir do modelo burocrático. Contudo, a natureza complexa de seu trabalho, dentre outros fatores, ensejou interpretações problemáticas a respeito da descrição do fenômeno organizacional. Podem-se identificar duas que são pertinentes a este estudo.

A primeira delas refere-se ao entendimento do tipo de racionalidade que orienta a formação das estruturas burocráticas. É correntemente aceito que a racionalidade formal determina a estrutura das burocracias. Contudo, a natureza processual de sua formação refere-se à predominância do tipo formal de racionalidade e não, à sua exclusividade. Esse entendimento errôneo deve-se, principalmente, ao fato de a obra de Weber ter sido analisada parcialmente, pois, em termos globais, seu trabalho evidencia a dinâmica da tendência à burocratização

⁶ Sobre os níveis de análise utilizados na teoria organizacional, ver: Freeman (1979); Astley & Van de Ven (1983); Perrow (1986); Hannan & Freeman (1989).

do mundo ocidental moderno e não, uma apologia ao modelo ideal de burocracia, como lhe foi atribuído posteriormente. A predominância do tipo formal de racionalidade não exclui a existência de outros tipos na estruturação das organizações burocráticas. Isso porque, mesmo no interior de uma burocracia, pode ser conformada uma *ética burocrática*, fundamentada preponderantemente na racionalidade substantiva, mantendo-a como uma estrutura estável por razões de caráter valorativo. Como afirma Kalberg (1980, p. 1162), "em casos extraordinários, a própria racionalidade substantiva transforma-se em meio para a realização de padrões de ação da racionalidade formal".

A segunda interpretação problemática a respeito das organizações burocráticas está intimamente relacionada com a primeira, uma vez que se refere ao papel da racionalidade em sua estruturação. Os conceitos de racionalidade formal e prática segundo Weber têm sido englobados no termo *racional* e utilizados como sinônimos de eficiência. Isso acontece, aparentemente, pelo fato de o conceito de eficiência representar uma interpretação institucionalizada do que, para Weber, significou apenas a ação tecnicamente mais racional. Essa assertiva baseia-se num exemplo concreto dentro dos estudos organizacionais, no qual a utilização da mesma citação de Weber conduziu dois autores a conclusões completamente antagônicas. Weber afirmou que:

"a razão decisiva que explica o desenvolvimento da organização burocrática foi sempre a sua superioridade técnica sobre qualquer outra organização. Um mecanismo burocrático perfeitamente desenvolvido atua em relação às demais organizações da mesma forma que a máquina em relação aos métodos não-mecânicos de fabricação. A precisão, a univocidade, o caráter oficial, a continuidade, a descrição, a redução de fricções, e custos materiais e pessoais são infinitamente maiores em uma administração severamente burocrática" (Weber, 1944, p. 206).

Para Motta e Pereira (1984, p. 48), essa afirmação corrobora a vinculação que fazem entre a racionalidade e eficiência, ao afirmarem que:

"a eficiência é uma forma específica de racionalidade na qual a coerência dos meios em relação aos fins visados se traduz no emprego do mínimo esforço (meios) para obtenção de um máximo de resultados (fins). Dessa forma, tanto poderíamos dizer que a burocracia é um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada, como afirmar que é o sistema social que se administra segundo critérios de eficiência. **O fato de ser eficiente é, portanto, condição necessária para que um sistema social seja considerado uma burocracia**" (não grifado no original).

De forma antagônica, a mesma citação de Weber é utilizada por Clegg (1990) para evidenciar, nas palavras de Albrow (apud Clegg, 1990, p. 58), o alto grau de ambiguidade existente nas respostas a respeito do termo eficiência. Segundo Albrow;

"pode ser um tanto enganoso igualar o conceito de racionalidade formal com a idéia de eficiência. **O que Weber concebeu muito claramente foi somente que a racionalidade formal técnica não era equivalente à eficiência**" (não grifado no original).

Nota-se, nessa exemplificação, que a questão da eficiência não está explícita na obra de Weber. Nesse sentido, independentemente da interpretação que se queira dar ao uso do conceito de racionalidade formal técnica, as controvérsias indicam a existência de dúvidas quanto à capacidade de o modelo burocrático de organização representar a estrutura mais eficiente possível - considerando-se que Weber tenha afirmado apenas que a burocracia representa a forma mais racional encontrada na modernidade.

Simon (1979) corrobora esse entendimento, de forma indireta, em seu estudo sobre a impossibilidade de as organizações alcançarem uma *eficiência ótima*. Para isso, ele analisou o processo decisório que orienta o funcionamento das organizações formais. Segundo Simon, a racionalidade é obtida selecionando-se as alternativas de comportamento mais condizentes com algum sistema de valores o qual permita avaliar-lhe as respectivas condições. Ou seja, simplificada, a escolha, em um processo decisório, depende da capacidade cognitiva do decisor. Isso justifica o termo *racionalidade limitada*, utilizada por Simon, para evidenciar que as decisões organizacionais sempre serão satisfatórias, limitando o uso do conceito de eficiência para explicar seu funcionamento.

Portanto, a questão da eficiência na estruturação das organizações possui limitações que tornam inadequado seu uso como elemento explicativo. Por isso, é conveniente

analisar-se a estruturação organizacional, a partir dos pressupostos fundamentais que orientaram o trabalho de Weber e não, as interpretações posteriores de alguns de seus conceitos. Assim, este estudo parte do entendimento do processo de racionalização que resulta em distintas ações sociais (e em formas organizacionais correspondentes), tal como foi sugerido por Weber. À semelhança de seu trabalho, no qual a burocracia representou uma exemplificação do tipo de dominação predominante na sociedade moderna, as organizações da atualidade podem ser analisadas como se constituindo das objetivações das interações - tanto sociais quanto políticas - responsáveis pela predominância de tipos diferenciados de racionalidade.

A utilização de tipos de racionalidade, e não de tipos de organizações, para a análise organizacional é sugerida por Burrell (1988), uma vez que, na visão de Foucault (apud Burrell, 1988, p. 233),

"todas as organizações são diferentes em termos de suas características externas, mas todas são semelhantes na medida que podem ser entendidas por suas dinâmicas subjacentes".

Analisada segundo tal critério, a estrutura organizacional pressupõe um entendimento fundamentalmente processual, cujos padrões resultantes das interações entre os agentes organizacionais impõem um processo contínuo de formação da estrutura, ou de estruturação. A análise da estruturação das organizações, utilizada no presente estudo

procura, por isso, se fundamentar em teorias que possibilitem uma apreensão da dinâmica organizacional em seu contexto geral, ou seja, de perspectivas teóricas capazes de considerar tanto o arcabouço estrutural que a organização formaliza, quanto as inter-relações políticas e institucionais que definem os tipos de racionalidade empregados em seu funcionamento.

2.2 A estruturação das organizações na teoria organizacional modernista

A tentativa de entender as organizações por meio de sua estruturação não é nova. A origem da própria Teoria Organizacional partiu da definição da estrutura burocrática de Weber (1944), embora somente nas décadas de sessenta e setenta tenham-se enfatizado os estudos que iriam se caracterizar como *estruturalistas*⁷. O desenvolvimento de tipologias capazes de descrever elementos comuns a várias organizações levou muitos teóricos a buscar nas características estruturais as variáveis explicativas das formas organizacionais encontradas na realidade⁸.

Outra corrente de estudos que tentou evidenciar as influências determinantes na estruturação das organizações foi a denominada *escola contingencialista* de

⁷Um resumo dos principais trabalhos dos *estruturalistas* pode ser encontrado em Chiavenatto (1987)

⁸ Sobre *tipologias organizacionais*, ver, especialmente, os trabalhos de Blau & Scott; Etzioni; Merton; Selznick; Hage; Gouldner apud Cleeg & Dunkerley (1980) e Haas, Hall & Johnson; Pugh & Hinings; McKelvey apud Hall (1984).

administração, surgida a partir dos trabalhos de Woodward (apud Hall, 1984), prosseguindo nos estudos de Thompson (1967) e Laurence e Lorch (1967), os quais evidenciaram a importância do fator tecnologia na estruturação organizacional. Entretanto, além da tecnologia, os contingencialistas, por meio de pesquisas empíricas, como as do Grupo de Aston, procuraram determinar a influência do fator tamanho/tecnologia, ou a influência que o ambiente representa no desempenho organizacional.

O conjunto desses estudos, apesar de sua importância para o desenvolvimento da Teoria Organizacional, proporcionou conclusões que evidenciaram suas limitações como estudos especializados. Isto é, nas palavras de Hall (1984, p. 53) esses estudos indicam "que os quatro fatores - tecnologia, tamanho, ambiente e escolha estratégica - são importantes e interacionais (...) e a abordagem mais inteligente deve combinar esses determinantes estruturais". Além desse aspecto, outra conclusão que esses estudos sugerem é a limitada capacidade explicativa das análises de natureza predominantemente microanalítica, característica de grande parte dos estudos desenvolvidos até a década de sessenta. Hannan & Freeman (1989, p. 30-33) criticam esses estudos ao afirmarem que o resultado cumulativo produziu um corpo de conhecimentos isolado de outros estudos do campo das ciências sociais. Dentre as razões de tal isolamento estariam: "um apego ao imaginário antropomórfico de determinados estudos; a qualidade estática desses estudos; os pressupostos do

sistema fechado; a excessiva importância que a teoria organizacional atribuiu aos administradores e a não consideração das forças inerciais".

Hannan & Freeman (1977; 1984; 1989), pela compreensão que têm do funcionamento das organizações, são coerentes nas críticas que fazem aos estudos de natureza intra-organizacional (microanalíticos), por entenderem que a natureza da estrutura organizacional é essencialmente determinada à organização. Esses autores estão entre os ecologistas organizacionais, que são os representantes mais significativos da denominada *perspectiva evolucionista* da teoria organizacional. Os estudos de Aldrich, (1979), Kimberly (1980), Carroll (1984), Freeman & Boecker, (1984), Barnett & Carroll (1987) empregam níveis macroanalíticos para analisar o processo de competição e seleção em populações de organizações. Segundo Hannan & Freeman (1977), os arranjos estruturais internos e as pressões externas limitam a capacidade de escolha das organizações e produzem-lhes uma inércia estrutural. De acordo com essa visão, a estrutura de uma organização, pertencente a um determinado *nicho ou espécie* de organizações - segundo os conceitos dos evolucionistas - precisa estar de acordo com uma determinada característica, pesquisada e considerada como sendo fundamental para o respectivo contexto, ou seja, para a população das organizações.

A questão central, buscada pela perspectiva evolucionista - *por que existem tantos tipos de*

organizações? - encontra resposta a partir da distribuição das organizações (diversidade e densidade) e das limitações impostas à estrutura organizacional em diferentes contextos ambientais. Isso porque, segundo Hannan & Freeman (1977), existe uma *racionalidade da seleção natural* presente no *nicho*, ou seja, as organizações se estruturam na busca da otimização de um comportamento adequado ao contexto em que estão inseridas, para não serem excluídas pelo ambiente, resultando, assim, diferentes formas organizacionais.

Os estudos evolucionistas têm recebido críticas pela transposição excessiva da metáfora orgânica para a realidade das organizações e conseqüente desconsideração às contradições, às ambigüidades e aos conflitos existentes nas organizações e entre elas (Morgan, 1986; Clegg, 1990). A maneira como foram transpostos os conceitos da ecologia natural para as populações das organizações é, no entendimento de Young (1988), problemática, em termos metodológicos. Apesar disso, os estudos evolucionistas constituem uma contribuição significativa para o entendimento das organizações, pois evidenciam as variáveis de natureza exógena que as organizações enfrentam e que a maioria dos estudos tende a desconsiderar. Além disso, expandem a compreensão das interações interorganizacionais, sob a ótica da dinâmica evolutiva das organizações.

As perspectivas dos estudos organizacionais de natureza macroanalítica não se limitam aos evolucionistas⁹.

⁹ Uma análise sobre a *tradição macroanalítica* dos estudos organizacionais pode ser encontrada em Seleme & Orssatto (1991).

A *perspectiva institucionalista* é outra importante corrente que considera os fatores alheios às organizações como influenciadores na estruturação organizacional. Para os institucionalistas, a estrutura pode ser entendida como constituída por práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados no contexto do trabalho da organização, mas que são institucionalizados pela sociedade (Meyer & Rowan, 1977).

As origens da escola institucionalista têm sido atribuídas ao trabalho de Selznik (1957), que focaliza, em particular, a institucionalização como um meio de incutir valor a uma estrutura ou processo de utilidade, a princípio, apenas instrumental (Scott, 1987). Os estudos dessa corrente teórica também abordam a questão da eficiência sob o prisma da racionalização. Segundo DiMaggio & Powell (1983, p. 147) "a burocratização e outras formas de mudança organizacional ocorrem como resultado de processos que tornam organizações mais similares sem, necessariamente, torná-las mais eficientes". Meyer & Rowan (1977) também acreditam que a eficiência e sua produção não são, muitas vezes, fator fundamental para orientar o funcionamento das organizações econômicas. Antes disso, haveria a incorporação das diretrizes definidas previamente na sociedade, e que contribuem para a sobrevivência e legitimação de suas atividades no contexto em que estão inseridas.

Na concepção de DiMaggio & Powell (1983), a explicação da *questão central dos institucionalistas quanto ao fato de existirem tantas organizações similares* (idéia oposta a dos evolucionistas) deve-se às pressões exercidas pelo Estado e pelas profissões. Essas pressões podem ser classificadas como práticas coercitivas, miméticas e normativas e transformam-se, ao longo do tempo, em verdadeiros *mitos racionais*, pela influência não-perceptível que exercem sobre os indivíduos e, conseqüentemente, sobre as organizações (DiMaggio & Powell, 1983; Morgan, 1986).

Para Berger & Luckman (1967, p. 61), o entendimento de que "a sociedade é uma realidade objetiva produzida pelo homem e o homem, ao mesmo tempo, é um produto da sociedade" compõe um paradoxo, pois "o homem é capaz de produzir um mundo que ele experencia como algo mais do que um produto humano". Essa concepção teve grande influência na perspectiva institucional, ao evidenciar a importância do conhecimento no processo de criação da realidade social e organizacional. Nessa perspectiva também observa-se a estruturação organizacional, a partir de um processo contínuo pois, segundo Berger & Luckmann (1967, p. 54-55), "é impossível entender uma instituição adequadamente sem um entendimento do processo histórico no qual foi produzido".

A influência do contexto ambiental na estruturação das organizações tem sido, genericamente,

demonstrada pela utilização da metáfora cultural, descrita por Morgan (1986). As vantagens do emprego dessa metáfora na análise organizacional estão relacionadas com a evidência de crenças, valores, rituais, que influenciam na formação do desenho organizacional. Contudo, uma das críticas mais contundentes feitas à metáfora cultural é a de ser excessivamente genérica a característica de sua explicação quanto ao fenômeno organizacional. Nesse sentido, o que diferencia a perspectiva institucional da metáfora da cultura é a característica específica que esta assume, na intenção de desvendar os sistemas de significados, esquemas interpretativos compartilhados, que existem em diferentes contextos institucionais. A capacidade explicativa da metáfora cultural é significativa, portanto, à medida em que contextualiza, em termos genéricos, o ambiente onde podem ser desenvolvidas pesquisas com base nas teorias institucionalistas¹⁰.

Além da proximidade teórica que a perspectiva institucional tem com a metáfora cultural,

"existe uma importante dimensão de poder subordinado ao processo de representação que a metáfora cultural nem sempre realça no grau possível. Quando isso é levado em consideração, a metáfora da cultura se funde num 'tempero' político que tem uma ligação próxima com a metáfora do poder" (Morgán, 1986, p. 140).

Essa proximidade entre as duas metáforas pode ser detectada, por exemplo, na produção do isomorfismo

¹⁰ Essa perspectiva de análise pode ser observada no estudo do capitalismo em culturas contrastantes, onde as perspectivas institucional e do poder são utilizadas pela maioria dos trabalhos apresentados por Clegg & Reeding (1989) para localizar a cultura, que é institucionalizada em diferentes contextos.

estrutural por meio dos processos de pressões coercitivas e normativas, descritos por DiMaggio & Powell (1983).

A perspectiva política (ou do poder), à semelhança da institucional, possui, como forte característica conceitual, a capacidade de *fluir* através da estrutura social e organizacional, não dependendo de definições de fronteiras entre os sistemas, que são normalmente problemáticas para a maioria das teorias. A característica processual, comum a essas perspectivas, evidencia um grau elevado de aproximação entre a realidade do fenômeno social a ser analisado e o modelo teórico que busca interpretá-lo. Essas características capacitam análises tanto intra quanto interorganizacionais, sob as perspectivas do poder e institucional, nas quais as mudanças de nível (micro/macro ou macro/micro) podem ser realizadas de maneira contínua. Ou seja, as variáveis explicativas do poder exercido dentro da organização podem ser relacionadas com os *jogos de poder* que acontecem nas circunvizinhanças da organização ou com relações interorganizacionais específicas (Mintzberg, 1983).

A base de poder de alguns grupos organizacionais está, muitas vezes, localizada externamente à organização. Na concepção de Mintzberg (1983), esses grupos representam a *coalizão externa* da organização que, segundo ele, estaria representada pelos proprietários, associados, associação de empregadores e o público em geral. Benson (1977) conceitua a relação de poder de grupos organizacionais de forma mais

abrangente, relacionando-os com redes interorganizacionais, blocos político-econômicos, sistemas legais. Galbraith (1986) reforça esse entendimento ao indicar que, freqüentemente, a luta pelo poder no interior da organização representa a intenção de grupos atingirem o ápice estratégico apenas para usar a organização como fonte de poder em arenas interorganizacionais. Sob esse prisma, o entendimento de Galbraith tem estreita relação com a metáfora da dominação (Morgan, 1986), na qual as teorias (principalmente marxistas) concebem as organizações como meros instrumentos de dominação de uns grupos sociais sobre outros.

A utilização da perspectiva do poder na análise organizacional não é nova e tem suas origens nos trabalhos de Weber (1944; 1946). Lukes (1980) entende que a explicação de Weber sobre poder e autoridade é a mais relevante nas teorias social e política. Segundo o autor, o poder tem sido concebido de diferentes maneiras na história, onde cada concepção está ligada a uma *visão de mundo* própria de um conceito específico. Ele observou que as várias concepções de poder se dividem em duas amplas categorias: simétrica e assimétrica. A concepção simétrica de poder encara-o como uma capacidade coletiva, na qual ele é exercido predominantemente *com* os outros. Por outro lado, a *concepção assimétrica do poder* - na qual se enquadra o presente estudo - pressupõe que as relações sociais de grupos ou indivíduos sejam conflitivas e competitivas,

considerando-se que o poder seja o exercício de um sobre o outro (grupo ou indivíduo).

Também existem inúmeras abordagens a respeito do exercício do poder nas organizações. Burrell & Morgan (1979) resumem-nas em três grandes blocos: a visão unitária, a visão radical e a visão pluralista. No presente estudo, será adotada a *visão pluralista*¹¹, a qual

"encara o poder como uma variável crucial para a compreensão das atividades da organização e (...) a organização como uma pluralidade de detentores do poder, que extraem seus poderes de uma pluralidade de fontes" (Hall, 1984, p. 92).

Com base nesse entendimento sobre o poder das organizações, afirmar-se que a estrutura organizacional se relaciona com o poder seria tautológico, pois não haveria sentido em se referir à diferenciação de papéis e padrões de interação entre pessoas independentemente do exercício do poder. A complexidade, formalização e centralização - dimensões consideradas como bases da estrutura organizacional por Hall (1984) - constituem evidências do exercício do poder no interior das organizações, sendo impossível referir-se a qualquer uma dessas dimensões independentemente das relações políticas que as moldam. Dessa forma, a questão da formação da estrutura organizacional pode ser discutida quanto ao grau e à forma

¹¹ Para maiores detalhes sobre as *visões unitária, radical e pluralista do poder nas organizações*, ver Burrell & Morgan (1979, p. 204 e 388).

em que se estabelece o uso do poder, mas não quanto a sua importância.

Entretanto, um debate que parece pertinente, refere-se à forma de representação da estrutura, ou seja, discute-se a distinção feita entre estrutura (estática) e processos (dinâmica), compartilhada por autores como Benson (1975; 1977; 1983), e Hall (1984). Tal distinção, apesar de ser didaticamente elucidativa, é problemática para a análise organizacional por significar uma separação entre causa e efeito na configuração estrutural. Isso porque a representação da estrutura feita através da descrição de normas (formalização), da diferenciação horizontal e vertical (complexidade) e do tipo de controle exercido, representa apenas a dimensão *explicitável* da realidade organizacional. As normas e controles podem ser considerados, ao mesmo tempo, produtos e instrumentos de poder nas interações que ocorrem no ambiente organizacional. Esse entendimento compartilha, parcialmente, a conceituação de estrutura feita por Ranson, Hinnings & Greenwood (1980, p. 03) que a entendem como sendo "um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação, e que, ainda assim, modela essa interação: as estruturas são constituídas e constitutivas". Nota-se, portanto, que o entendimento do aspecto processual da estrutura abrange as concepções estáticas o suficiente para inviabilizar uma dicotomia conceitual entre estrutura e processos.

Existem, ainda, muitos outros estudos que abordam, de distintas formas, a questão da estruturação organizacional. Apesar das diferenças dos pressupostos que utilizam, a maioria deles pode ser classificada como estudos modernistas, pois compõem-se segundo um *grande tema*, com narrativas centradas, por exemplo, no processo de diferenciação organizacional - divisão do trabalho que ocorre nas organizações burocráticas - nas lutas de classe (principalmente nas teorias marxistas) e em teorias sobre o desenvolvimento econômico dos mercados (Clegg, 1992).

Como crítica a esses estudos, nos últimos anos, surgiram propostas de análise organizacional conforme as narrativas céticas quanto à capacidade de as teorias representarem a realidade social¹². As propostas de análise pós-modernistas - nas quais não existe um tema central - têm gerado debates acerca da capacidade de os estudos organizacionais modernos explicarem as organizações contemporâneas, bem como questionamentos quanto ao que constitui o próprio objeto da análise organizacional.

As implicações desses debates a respeito das características da realidade e das teorias moderna e pós-moderna na análise organizacional tornam-se oportunas, à medida que questionam alguns aspectos básicos para futuras pesquisas a respeito de como acontece a estruturação organizacional. Por esse motivo, será apresentado a seguir,

¹² Considerações críticas sobre o modernismo e o pós-modernismo na análise organizacional pode ser encontrada em Cooper & Burrell (1988), Burrell (1988), Cooper (1989) e Boje (1993). Alguns trabalhos de natureza pós-modernista estão contidos na coletânea (*reading*) de Hassard & Parker (1993).

sucintamente, o modo como a análise organizacional têm abordado a questão modernismo/pós-modernismo na prática e na teoria social.

2.3 Os contrastes da atualidade e a análise organizacional do pós-modernismo

A característica modernista da realidade configura-se - como aconteceu em qualquer época -, a partir de modificações no pensamento e nas ações humanas frente à realidade. Hirschman (1979) e Heilbroner (1988), dentre outros autores, demonstram, ao longo da história do pensamento, como foi possível a transformação da sociedade medieval na do capitalismo moderno. Esses estudos evidenciam que a configuração da *realidade (ou prática social)* moderna foi acompanhada por uma *teorização dessa realidade*, descrita como teoria ou discurso modernista (Cooper, 1988). Ou seja, as transformações sociais, historicamente, têm sido acompanhadas por teorias que buscam interpretá-las, resultando disso os avanços do conhecimento sobre o comportamento social humano.

As teorias sociais que acompanharam as práticas sociais modernas (*análise modernista do modernismo*) referem-se aos estudos que sucederam os trabalhos de Weber (1944; 1946) que buscavam interpretar a predominância do modelo burocrático de organização (dentre os quais se situam as correntes teóricas descritas no item 2.2). Em

termos conceituais, as organizações modernas podem ser vistas como uma tipificação das estruturas de controle burocratizadas, descritas por Gramsci (1980) e referidas como sendo organizações fordistas. A característica básica do fordismo é o crescimento da produção em massa - grandes quantidades do mesmo produto. A partir disso, consolidam-se a baixa inovação dos produtos, a baixa variabilidade no processo produtivo e a desqualificação da mão de obra - resultante indireta da extrema divisão do trabalho e da pirâmide de controle estabelecidas na estrutura da organização. Assim, o modelo burocrático, implantado de forma prescritiva na indústria americana, caracterizou o fordismo como sistema predominante de produção das organizações modernas. Fordismo e burocracia são, portanto, as principais características organizacionais da revolução industrial, desenvolvendo-se de forma e grau diferenciados na maioria dos países e estendendo-se até à atualidade.

Nas últimas duas décadas, contudo, o contexto mundial tem evidenciado mudanças significativas o suficiente para propiciar desenhos organizacionais que se diferenciam daqueles considerados modernos (Clegg, 1990; 1992). Acompanhando a mudança tecnológica, trazida pelo ambiente geral, estão as mudanças no entendimento da ação estratégica das organizações e sua estruturação. Autores como Sherman & Burrell (1987), Child & Smith (1987), Carney (1987), dentre outros, demonstram o alto grau de dependência que as organizações têm do desenvolvimento do setor no qual atuam, o que as tem induzido a uma

modificação de comportamento de ação individual para estratégias de ação coletiva. Drucker (1991) demonstra que o sucesso do crescimento da participação nas exportações das pequenas e médias empresas do Estados Unidos se deve a alianças estratégicas, pelas quais as pequenas organizações têm procurado agir em bloco para se defender das pressões dos grandes grupos empresariais.

Manifestações supostamente pós-modernas são identificadas na tendência inversa entre a crescente diferenciação dos padrões de consumo e a *desdiferenciação* funcional no interior das organizações. Esses fatores, aliados a outros, parecem propiciar a formação de organizações com características que as diferenciam, significativamente, das organizações burocráticas. A sobrevivência e a disseminação dessas organizações têm desafiado a teoria organizacional moderna por questionar alguns princípios tidos por certos (*taken for granted*), como por exemplo o da equivalência entre a forma burocrática ideal e a máxima eficiência organizacional. Heydebrand (1989, p. 327) denomina essas organizações de pós-industriais, referindo que elas:

"tendem a ser pequenas ou a estar localizadas em pequenas subunidades de organizações maiores: seu objeto é tipicamente serviço ou informação, se não possuírem produção automatizada; a tecnologia é computadorizada; a divisão do trabalho é informal e flexível, e a estrutura da administração é funcionalmente descentralizada, eclética e participativa, sobrepondo-se de diferentes formas com funções não administrativa (...), tendem a ter uma estrutura de controle pós-burocrática, ainda que elementos pré-burocráticos, tais como personalismo do clã, informalismo e cultura corporativa, possam ser usados para integrar um sistema centrífugo e pouco coeso".

Essa descrição é ampliada por Clegg (1990) ao evidenciar algumas premissas que orientam o funcionamento das organizações pós-modernas, em comparação com o modelo caracterizado como sendo moderno. Segundo o autor:

"Onde a organização moderna era rígida, a organização pós-moderna é flexível. Onde o consumo modernista era massificado, o consumo pós-modernista é baseado em nichos (...) Onde organizações e empregos modernos eram altamente diferenciados e desqualificados, organizações pós-modernas e empregos são altamente 'não-diferenciados' e multi-tarefas. Relações empregatícias, consideradas como fundamentais para as organizações, sobre as quais tem sido construído todo o discurso do determinismo do tamanho como uma variável incrementalmente contingencial, cede espaço para uma forma relacional complexa e fragmentária, tal como subcontratações e redes de trabalho"(Clegg, 1990, p. 181).

Essas emergentes práticas sociais - e formas organizacionais - têm propiciado novas indagações e conceitos na análise organizacional. Propostas teóricas têm surgido em ramos científicos diferenciados que buscam superar as limitações humanas ao produzir conhecimento e, segundo os autores supostamente pós-modernos, reduzir o antropocentrismo que tem predominado nas teorias científicas modernas (Cooper & Burrell, 1988; Burrell, 1988; Cooper, 1989). Assim, da mesma forma que surgiram as teorias sociais que procuraram interpretar os fenômenos modernistas, a existência de organizações e contextos supostamente pós-modernos têm motivado interpretações teóricas que buscam acompanhar essas transformações.

Para facilitar o entendimento da questão que relaciona as teorias e práticas sociais modernistas e pós-modernistas, relativa aos estudos organizacionais, Clegg (1992) propõe um quadro referencial que, embora possa *forçar* o enquadramento de alguns estudos, é didaticamente elucidativo. A Figura 1 apresenta quadrantes que são compostos pela intersecção entre as práticas sociais (vertical) e as teorias sociais (horizontal). Dessa forma, pode-se separar as práticas sociais modernas e pós-modernas de sua interpretação, que pode ser orientada segundo métodos modernistas ou pós-modernistas.

FIGURA 1: PRÁTICAS E TEORIAS SOCIAIS MODERNAS E PÓS-MODERNAS

		Teoria Social <i>Modernista</i>			
P r á t i c a S o c i a l	M O D E R N I S M O	1 Análise <i>Modernista</i> do MODERNISMO	2 Análise <i>Modernista</i> do PÓS-MODERNISMO	P Ó S M O D E R N I S M O	P r á t i c a S o c i a l
		3 Análise <i>Pós-modernista</i> do MODERNISMO	4 Análise <i>Pós-modernista</i> do PÓS-MODERNISMO		
		Teoria Social <i>Pós-modernista</i>			

Fonte: Adaptado de Clegg (1992)

A prática social do modernismo e pós-modernismo relaciona-se às organizações com características predominantemente modernas ou pós-modernas, descritas anteriormente. Os fatores que diferenciam as análises modernistas e pós-modernistas referem-se, basicamente, ao tema e à abordagem empregados. As análises modernistas (Quadrantes 1 e 2) são compostas segundo um *grande tema*, com narrativas centradas na diferenciação funcional, nas lutas de classe e em teorias sobre as forças do mercados (Clegg, 1992). Por outro lado, tópicos como: *desconstrução*, *diferença*, *pluralismo* e *relativismo* compõem as teorias pós-modernistas (Quadrantes 3 e 4). São propostas de análise que não podem ser englobadas em um tema central, abordando o fenômeno organizacional, a partir de um ceticismo quanto à sua própria capacidade explicativa. Ou seja, simplifcadamente, o processo de criação das teorias pós-modernistas compreende, intrinsecamente, a negação da explicação da realidade.

Os trabalhos de Maturana & Varela (apud Morgan, 1986) e Varela (apud Cooper e Burrell, 1988) constituem exemplos de teorias sociais pós-modernistas do modernismo (Quadrante 3 da Figura 1) sobre o fenômeno organizacional. Os autores utilizam-se, basicamente, do conceito de *auto-referência* para o entendimento das organizações, o que é central no discurso pós-moderno, que começa a se instaurar na análise organizacional. Essa nova interpretação da realidade traz uma proposta analítica diferenciada para a teoria organizacional na qual:

"a chave para o entendimento do discurso do pós-modernismo é o conceito da diferença: uma forma de auto-referência (*self-reference*) na qual os termos contém suas próprias oposições e refutam qualquer compreensão singular de seus significados. Por exemplo, o paradoxo da 'aldeia global', na qual a ampliação do mundo pelas técnicas de comunicação, na realidade, tornam-na menor" (Cooper e Burrell, 1988, p. 98).

Uma das críticas centrais, feitas pelos pós-modernistas àqueles que adotam métodos de investigação modernos, está centrada no conceito de controle. O pensamento moderno caracteriza-se por pretender controlar o ambiente social que vivencia, utilizando-se da razão para organizá-lo. As organizações, no modelo modernista, são vistas tanto como instrumentos sociais quanto como uma extensão da racionalidade humana. Sob essa caracterização, o entendimento sobre as organizações, utilizado no presente estudo, se aproxima do modelo modernista no que se refere ao papel da racionalidade na sua construção; contudo, não assume que as organizações sejam controláveis pela racionalidade na extensão que lhe dá o entendimento modernista.

Apesar da emergência dessas novas correntes na teoria organizacional, mais importante do que possíveis caracterizações a respeito do tipo de análise (modernista ou pós-modernista) parece ser, para o presente estudo, a possibilidade de a análise organizacional captar os fenômenos sociais e organizacionais encontrados na realidade. Portanto, segundo os conceitos expostos, esta pesquisa busca analisar os fenômenos organizacionais

modernos ou pós-modernos encontrados na realidade através de uma análise, predominantemente, modernista (conforme Quadrantes 1 e 2 da Figura 1, p. 37).

Organizações com características supostamente pós-modernas, antes de constituírem projeções intelectuais, podem vir a ser encontradas, representativamente, nas sociedades atuais. A realidade dos países recentemente industrializados (Coréia do Sul, Formosa [Taiwan]) e da colônia inglesa de Hong Kong fornece um exemplo de contrastes de processos organizacionais vivendo, simultaneamente, condições modernas e pós-modernas (Clegg e Reeding, 1989). Algumas formas organizacionais, tais como as "*boulangeries*" francesas, descritas por Clegg (1990), são provas da existência da proclamada *diferença pós-moderna*. O sucesso industrial japonês é mais um dos fenômenos que têm desafiado seu entendimento através da teoria organizacional modernista. O Brasil e outros países do Terceiro Mundo, de forma genérica, evidenciam o convívio de culturas contrastantes e de uma diversidade de formas organizacionais, que são suficientes para motivar investigações a respeito da existência de fenômenos pré-modernos, modernos e pós-modernos em contextos coexistentes. Enfim, os contrastes da atualidade evidenciam a necessidade de se elaborar modelos que busquem captar, o máximo possível, os fenômenos organizacionais que a contemporaneidade apresenta. Um modelo que considera essas premissas é apresentado por Clegg (1990) e será descrito a seguir.

2.4 O Modelo Teorético Geral - (MTG)

"São as organizações similares ou diferentes? Em que extensão as organizações são singulares ou contingentes? Em que extensão podemos fazer generalizações sobre elas?" (Burrell, 1988, p. 230).

Tais perguntas, além de caracterizar uma das preocupações pós-modernistas, evidenciam a permanência das questões que têm sido centrais durante a história da análise organizacional, e ainda não são suficientemente explicáveis pelos modelos teóricos existentes. De forma genérica, o modelo de Clegg (1990) fornece um referencial teórico, no qual essas três questões caracterizam, simplificadamente, o escopo analítico proposto. Clegg parte do entendimento de que as organizações estão de tal forma inseridas em seus contextos, diferenciados entre si, que as perspectivas convencionais que as analisam como objetos focais não captam a realidade singular de cada uma. Dentro desses contextos, formados, preponderantemente, por redes institucionais e políticas, haveria uma predominância de determinadas lógicas de ação ou, na definição de Clegg (1990) de modos de racionalidade. Nesse sentido, antes de se preocupar com a homogeneidade morfológica das estruturas organizacionais, o Modelo Teorético Geral (MTG) avalia a similaridade nos padrões de ação existentes em determinados contextos, compartilhados pelas organizações pertencentes àquela realidade contingente.

As teorias recentes sobre causalidade mútua, holomovimento e *autopoiesis*, relacionadas a uma interpretação metafórica de fluxo contínuo (Morgan, 1986), estão proximamente relacionadas com a concepção do MTG e servem para enriquecer a compreensão de sua dinâmica¹³. Maturana & Varela (apud Morgan, 1986) demonstram que as organizações estão de tal forma engastadas no ambiente geral que se torna impossível estabelecer fronteiras entre os sistemas sociais. Na concepção dos referidos autores:

"Se nos colocarmos dentro de cada sistema, entenderemos que estamos dentro de um sistema de interações e que o ambiente é parte da organização do sistema, porque ele (o ambiente) é parte de seu domínio" (Maturana & Varela apud Morgan, 1986, p. 238).

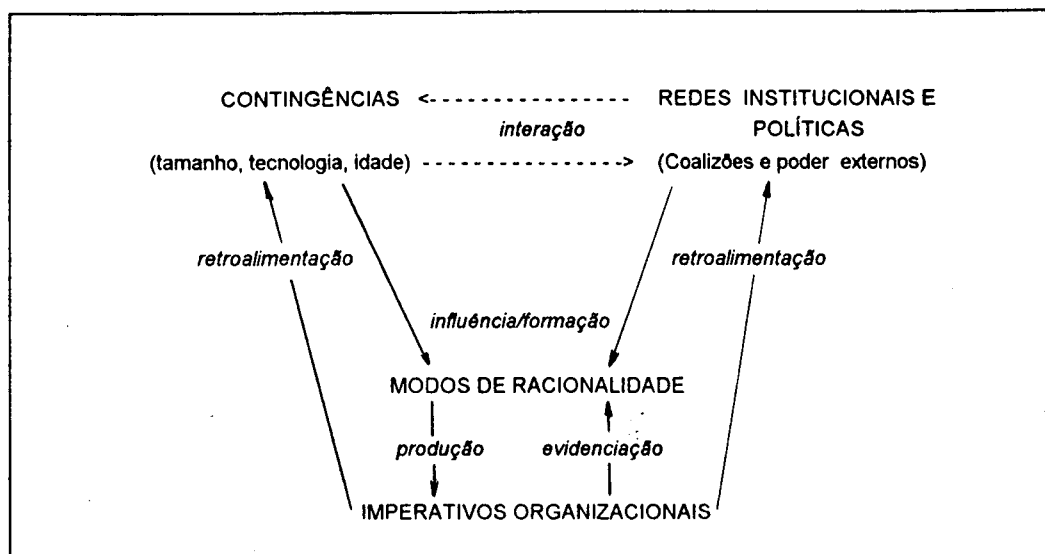
Esta concepção chama atenção para o fato de que as inter-relações que ocorrem no MTG precisam ser entendidas através de sua lógica interna (*inner logic*). Os aspectos relativos às contingências e às redes político-institucionais, principalmente, funcionam como determinantes de um modo de racionalidade específico para o contexto, mas, simultaneamente, são influenciados pelos acontecimentos do ambiente intra e inter-organizacional (de natureza voluntarista)¹⁴. A Figura 2, na página seguinte, apresenta, simplificadamente, o fluxo permanente de

¹³ As concepções teóricas da *metáfora do fluxo* (*autopoiesis*, auto-referência, circularidade, autonomia) possuem uma impressionante proximidade com os conceitos utilizados no desenvolvimento da *teoria do caos* (circularidade e auto-referência, principalmente), pesquisada, nos últimos anos, em diversos ramos das ciências físicas. Relativamente a este ponto, sugere-se um aprofundamento do estudo sobre possíveis aplicações destas teorias para pesquisas em ciências sociais (Concepções básicas sobre a teoria do Caos podem ser encontradas em Gleick, 1990).

¹⁴ Uma discussão sobre a relação *voluntarismo/determinismo* nas ciências sociais, pode ser encontrada em Burrell & Morgan (1979).

construção dos modos de racionalidade no Modelo Teorético Geral.

FIGURA 2: MODELO TEORÉTICO GERAL: CONCEPÇÃO CONTINGENTE DOS MODOS DE RACIONALIDADE



Fonte: Adaptado de Clegg (1990, p. 205)

O modelo propõe a utilização simultânea das *perspectivas institucional e do poder* para evidenciar que a *interação* permanente entre as contingências vivenciadas pela organização e as redes institucionais e políticas *influenciam a formação*, ao longo do tempo, dos modos de racionalidade, que *produzem* os imperativos organizacionais e podem ser *evidenciados* através deles.

Os imperativos organizacionais, então, podem caracterizar os modos de racionalidade e referem-se aos procedimentos (processos) comuns às organizações na busca de soluções para resolver os problemas que as acompanham permanentemente em seu funcionamento (Blunt, 1990). Os

imperativos têm sido discutidos em termos de dimensões, nas quais se podem caracterizar, em seu conjunto, tendências modernas e pós-modernas das organizações. Segundo Jacques (1989), os principais imperativos são: articulação da missão, metas e funções principais; estabelecimento das relações funcionais; identificação dos mecanismos de coordenação e controle; constituição da atribuição das responsabilidades e dos papéis de relacionamento; institucionalização do planejamento e da comunicação; relação entre o desempenho e os benefícios; localização do estilo de liderança eficaz.

De forma geral, todos os imperativos, propostos por Blunt (1989) e utilizados por Clègg (1990; 1992) para a construção de dimensões analíticas sobre tendências organizacionais modernas ou pós-modernas, referem-se às relações humanas nas organizações. Mas, à medida que os imperativos podem identificar uma lógica de ação subjacente às opções gerenciais de recursos humanos, pressupões-se, também, que possam abranger as outras funções clássicas de administração. Nesse sentido, a dinâmica da estruturação das organizações pode ser analisada segundo as opções (e ações) relativas à gestão política, comercial, de produção, financeira, bem como à de recursos humanos. Ou seja, esses processos administrativos, formal ou informalmente, são *imperativos* ao funcionamento das organizações, pois constituem os processos intrínsecos à atividade de administrar que, ao longo do tempo, configuram a estrutura organizacional. Segundo a perspectiva utilizada neste

estudo, os imperativos podem definir tendências estruturais modernas ou pós-modernas¹⁵, justificando a análise a seguir.

2.4.1 Imperativos organizacionais e dimensões modernas e pós-modernas

Os imperativos organizacionais podem operar como variáveis para identificar as supostas tendências organizacionais modernas ou pós-modernas. Isto porque representam as dimensões organizacionais (funções ou processos) que estão presentes nas organizações, independentemente do estilo gerencial adotado. Ou seja, caracterizam-se como *variáveis da estrutura organizacional*. Este ponto pode ser exemplificado pela análise do funcionamento das organizações.

Para que a empresa possa funcionar é necessário decidir sobre os problemas relacionados às diferentes funções administrativas (marketing, produção, finanças, recursos humanos). À medida que sejam tomadas decisões objetivando solucionar estes problemas, a natureza da solução conterà, intrinsecamente, a lógica de ação que orientou a decisão ou, no conceito de Clegg (1990) o *modo de racionalidade*. O processo decisório irá ocorrer tantas

¹⁵ Embora o presente estudo considere a possibilidade de encontrar organizações com *características pré-modernas*, o referencial teórico utiliza apenas dimensões modernas e pós-modernas para diferenciar os imperativos organizacionais. No capítulo 3, o Quadro 3 fornece um referencial analítico para a classificação dos modos de racionalidade, no qual o modo pré-modernista é identificado a partir das características pós-modernas dos imperativos e de uma visão futura da organização (de natureza moderna).

vezes quanto for necessário ao funcionamento da organização. Nesse sentido, embora se tomem inúmeras decisões - e não-decisões - (Offe, 1984), ao longo do funcionamento da organização permanecerão problemas relacionados às funções administrativas. Mantêm-se as questões organizacionais que exigem a permanente tomada de decisões quanto às funções administrativas, ou seja, o que permanece são os problemas de mesma natureza - os *imperativos organizacionais*.

Analisados individualmente e considerados no conjunto do MTG com as contingências e redes político-institucionais, os imperativos relacionam fatores intra e interorganizacionais capazes de indicar o modo de racionalidade predominante no contexto pesquisado. Assim, analisado-se os imperativos relativos à gestão política, de produção, mercadológica, financeira e de recursos humanos de várias organizações de um mesmo contexto político-institucional, torna-se possível identificar se existe uma predominância estrutural a partir de elementos internos às organizações que, externamente, são influenciados por fatores de mesma natureza. Com relação a este aspecto, a predominância estrutural de interesse do presente trabalho refere-se às características modernas ou pós-modernas que as organizações podem assumir. Portanto, serão descritos, a seguir, os imperativos organizacionais segundo estas tendências.

2.4.1.1 Gestão Política - As ações de política estratégica das empresas têm evidenciado profundas modificações conceituais no tocante à concorrência e ao ambiente geral. As ações visando a diminuir as incertezas ambientais e a aumentar o domínio da organização passaram a ser consideradas a partir da ação conjunta de um coletivo de organizações, e não, de estratégias individuais¹⁶. A internacionalização crescente dos mercados tem se intensificado de tal modo a ponto de levar a noção de concorrência local para embates estratégicos ao nível mundial. A realidade evidencia esta transformação que, a nível teórico, vem recebendo atenção crescente nas duas últimas décadas (Astley & Van de Ven, 1983; Sherman & Burrell, 1987; Carney, 1987). Relativamente a esta mudança, as características modernas, centradas em ações individuais para o aumento do domínio ambiental, parecem ceder espaço a estratégias pós-modernas que enfatizam relações de cooperação entre empresas pertencentes a um mesmo conglomerado industrial.

Esta questão a respeito dos vínculos entre empresas suscitou um debate intenso nos estudos sobre organizações a partir do trabalho de Piore & Sabel (1984). Os exemplos do desempenho de setores industriais onde predominam pequenas indústrias, que têm superado setores centrados na produção em massa, possibilitaram o uso, pelos

¹⁶ As *ações individuais* neste ponto referem-se às organizações, individualmente, e não, ao nível individual de análise, relativo às pessoas

respectivos autores, do conceito de *especialização flexível*. Segundo Piore & Sabel (1984, p. 17):

"A especialização flexível é uma estratégia de permanente inovação, acomodação à interminável mudança, ao invés de tentar controlá-la. Esta estratégia é baseada em equipamentos multiuso e flexíveis, trabalhadores qualificados e treinados e da criação, pela política, de uma comunidade industrial que restringe as formas de competição àquelas que favorecem a inovação".

Neste conceito, o aspecto de *flexibilidade* refere-se à reestruturação do mercado de trabalho e dos processos de trabalho e a *especialização* relaciona-se à ascendência de mercados ou nichos de mercados especialistas. Segundo esse conceito, uma empresa pode possuir rigidez nos seus produtos e processos de produção, característicos do modelo *fordista/modernista*. Entretanto, se esta característica for deliberadamente estabelecida, em conformidade com outras organizações industriais, para compor um *portfolio* de produtos, esta empresa estará especializada em função do aumento da flexibilidade de um coletivo de empresas; ou seja, estará sendo uma *especialista flexível*. Esta opção caracteriza um rompimento com o paradigma modernista, uma vez que a estratégia de ação externa é realizada em função da *eficiência* do coletivo de organizações e não mais segundo critérios de desempenho individuais (Schmitz, 1992; 1989).

Também estão embutidos nesse conceito três considerações básicas sobre o que constitui a especialização flexível. A primeira delas é ampla e

refere-se à capacidade de inovar rapidamente produtos e processos. A segunda possui um sentido mais restrito e relaciona-se com a possibilidade de um sistema manufaturar vários produtos com equipamento universal e trabalhadores com habilidades múltiplas. A última diz respeito ao ambiente no qual a organização interage, mais propriamente ao tipo de relacionamento com os concorrentes.

No presente trabalho, utiliza-se este último aspecto do conceito de *especialização flexível*, o qual aborda as relações entre empresas concorrentes que pertencem ao mesmo conglomerado industrial. Entende-se que a avaliação da variável *especialização flexível* pode ser feita através da verificação da ocorrência de acordos (formais ou informais) para a especialização da produção de produtos destinados a um segmento de mercado específico entre as organizações-membro de um mesmo *nicho institucional*. A tendência pós-moderna poderá ser identificada pelos posicionamentos que *favoreçam* ações de parceria entre concorrentes pertencentes ao mesmo "*cluster*"; ou seja, que façam parte da mesma concentração geográfica ou setorial (Schmitz, 1992). Inversamente, ações individualistas, que *não favorecem* integrações horizontais (entre empresas concorrentes) possuem um modo de racionalidade modernista.

2.4.1.2 Gestão comercial - O início dos anos noventa indica que as mudanças sociais estão ocorrendo em ritmo acelerado. As transformações sociais do Leste Europeu, as

organizações em blocos mundiais, o avanço nas telecomunicações sugerem, efetivamente, que o planeta esteja próximo da *aldeia global*, descrita nos ensaios de Toffler (1985). Isso tem possibilitado mudanças no comportamento das pessoas, tanto individualmente, como consumidores, quanto como integrantes dos sistemas de relações políticas e econômicas. Neste fluxo de transformações, inserem-se as mudanças no perfil das transações mercadológicas das organizações contemporâneas.

Apesar de essa realidade estar em voga e, ultimamente, estar sendo tratada de forma predominantemente prescritiva por autores de livros técnicos de administração e consultores de empresas, é necessário o desenvolvimento de pesquisas para o entendimento da inserção das organizações neste novo contexto. O ponto central a que se deve responder refere-se à mudança do comportamento dos consumidores e consequente redefinição do perfil dos mercados. Haveria uma tendência crescente para a segmentação dos mercados, cada vez mais dirigidos para pequenos grupos e, exponencialmente, para o nível individual de atendimento. Comportamentos sociais cada vez mais distanciados dos movimentos de massa, niilismo e fragmentação social são apontados, dentre outros, como responsáveis por comportamentos de compra cada vez mais indiferentes aos apelos da *mass-media* (Ferreira dos Santos, 1991).

Essa diferenciação dos mercados consumidores (também denominada "customização ou clientização" [customise]) parece influenciar um caminho inverso na produção, na qual haveria uma crescente *desdiferenciação* funcional (melhor descrita nos itens relativos a gestão dos recursos humanos e de produção). Esse aparente paradoxo indica as novas bases nas quais os padrões de consumo pós-modernos começam a se instaurar no cotidiano. Clegg (1990, p. 18) argumenta que:

"o consumo pós-moderno é baseado em uma constante e crescente diferenciação do mundo-objeto do consumo. Tal diferenciação coloca-se em frontal contraste ao mundo modernista de consumo, quando na era do fordismo poder-se-ia obter qualquer cor de carro que se quisesse, desde que fosse preta. Hoje não são apenas cores que são diferenciadas, mas variações de modelos em um grau perturbador, feitos por produtores como a Toyota".

Aparentemente, uma resposta ao paradoxo do pós-modernismo - *diferenciação do consumo/desdiferenciação da produção* - pode ser obtida pela compreensão da ação simultânea das variáveis relativas aos padrões comportamentais de compra e das relacionadas com a concorrência setorial. Analisando-se a interação desses parâmetros, pode-se perceber que as crescentes demandas por produtos que atendam melhor e mais rápido as necessidades de pequenos grupos (ou, no limite, individualmente) de consumidores exigem, no que diz respeito à produção, recursos (humanos, tecnológicos) incrementalmente mais flexíveis. Essa dinâmica gera, ao longo do tempo, a necessidade da definição da orientação mercadológica das

empresas, pois parece ser antieconômica a estruturação de sistemas produtivos concebidos tanto para a produção em massa quanto para pequenos lotes (Drucker, 1990).

A interação entre as variáveis relativas ao consumo e à concorrência ficam evidentes, à medida que os segmentos de mercado tornam-se domínio exclusivo de uma ou um grupo de organizações. Isto intensifica a concorrência nos segmentos de massa, característico das organizações modernas, exigindo ações organizacionais na direção da redução de custos para as empresas que têm o preço como uma vantagem competitiva. Assim, no decorrer deste processo, torna-se imperativo às organizações definirem a orientação mercadológica de suas ações. A opção pela diferenciação, base do consumo pós-moderno, precisa, segundo Porter (1985), ter coerência com uma vantagem competitiva baseada na segmentação, para ser possível a obtenção de *preços-prêmio* pelos produtos.

Esta relação entre o grau de concorrência setorial e os padrões de consumo pode ser notada, empiricamente, em muitos setores industriais. Segundo Hadjimichael (1990) e Mody, Rajan, Suri, Sanders & VanZoest (1991), apesar de o setor de fabricação de calçados ser um ramo industrial tradicional, o mercado mundial deste produto demonstra profundas transformações relativamente à concorrência e aos padrões de consumo. A realidade das duas últimas décadas tem exigido dos fabricantes uma crescente competência organizacional para a obtenção das vantagens

competitivas que, atualmente, são imperativos de permanência no mercado. Maior capacidade de atendimento das necessidades em períodos cada vez mais exíguos e uma concorrência crescentemente acirrada a nível mundial são evidências de que as tendências mercadológicas pós-modernas já podem ser percebidas, até mesmo, em setores industriais de mão de obra intensiva de países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

2.4.1.3 Gestão financeira - Existe uma relação muito próxima entre as opções mercadológica e financeira de uma organização contemporânea. Isto porque o debate a respeito da suposta decadência de mercados de massa passa, necessariamente, pela avaliação das economias de escopo (ou deseconomias de escala). Ou seja, do ponto de vista contábil, qualquer estratégia mercadológica que uma organização adote precisa garantir excedentes econômicos que viabilizem o empreendimento. Historicamente, o Ponto de Equilíbrio Operacional (PEO) das empresas sempre foi determinado pelas quantidades de produção necessárias à cobertura das despesas operacionais. Nesse conceito, quanto maiores as quantidades produzidas, menor é a participação dos custos fixos nos custos totais dos produtos. Ou seja, o PEO constitui-se no referencial mínimo, a partir do qual a empresa passa a operar com lucros crescentes segundo os volumes produzidos. Esta forma de organização sugere escalas incrementalmente maiores das quantidades produzidas, daí a denominação "economia de escala". Este

modelo de sustentação econômica pertence à economia clássica e foi a base da histórica organização industrial de Henry Ford, e que ainda orienta a ação das indústrias que atendem os mercados de massa. Fordismo, massificação dos mercados e economia de escala referem-se ao mesmo fenômeno: organizações modernas.

A partir da experiência japonesa, entretanto, o PEO pode ser calculado, segundo uma nova lógica. Como as quantidades de cada lote de produção começaram a ser determinadas pelo mercado (tendendo a ser menores), as estruturas fabris foram forçadas a se adaptar a essas quantidades. Segundo essa nova realidade, não é mais a empresa quem determina as quantidades a serem produzidas, e sim o mercado. O domínio agora parece se restringir às ações que visam a adequar a estrutura às exigências mercadológicas de qualidade e flexibilidade.

Essas ações são agora dirigidas aos diferentes imperativos organizacionais no sentido de satisfazer os pré-requisitos contábeis das empresas. Ou seja, as quantidades necessárias à satisfação do PEO das empresas precisam ser avaliadas em conformidade com as ações que possam garantir estruturas organizacionais mais flexíveis e menos onerosas. Existe aqui uma relação muito próxima com a questão da especialização flexível, uma vez que as relações de cooperação entre empresas podem diluir os custos indiretos das estruturas administrativas. Redes de subcontratações também exercem um efeito que torna o Ponto

de Equilíbrio Operacional menos rígido, pois a empresa não fica atrelada a custos fixos de estrutura.

Independentemente da questão a respeito da suposta oposição "economia de escala *versus* economia de escopo", o importante no presente estudo é a possibilidade de haver uma ruptura no conceito tradicional do PEO. À medida que os conceitos de *células de produção*, *minifábricas* e *unidades de negócios* estão sendo utilizados, correntemente, por organizações industriais, identificam-se, na realidade, características pós-modernas dos imperativos organizacionais referentes à sustentação econômica básica das empresas. À medida que a organização se estrutura de forma a viabilizar o negócio, mesmo em épocas de flutuações de demanda, estará adotando a *economia de escopo* como forma de sustentação econômica básica, normalmente obtida através da utilização de sistemas de manufatura flexíveis e de estratégias mercadológicas direcionadas a nichos específicos de mercado.

Outro aspecto relacionado com o imperativo "Gestão Financeira", que pode diferenciar características modernas e pós-modernas das empresas, refere-se à avaliação e ao planejamento dos investimentos. As técnicas de gestão que caracterizaram as indústrias modernas estão centradas em procedimentos formais de cálculo de custo-benefício. Cristalizou-se um estilo gerencial baseado quase que exclusivamente em técnicas formais. O tecnicismo de muitos administradores os afasta da realidade cotidiana do chão-

de-fábrica, tornando-o um administrador de números (Clegg, 1990). As técnicas de curto-prazo predominam neste tipo de avaliação, pois o comprometimento da gestão é com a questão contábil; ou seja, com a possibilidade de satisfazer retornos financeiros no menor prazo possível. No caso brasileiro, o processo inflacionário parece acentuar essa característica, uma vez que os retornos em aplicações financeiras, muitas vezes, ultrapassam os retornos operacionais das indústrias.

Essa característica organizacional é contrastada pelos métodos utilizados principalmente pelas empresas japonesas. Nessas organizações é muito tênue a divisão entre os setores administrativos e de produção, característico das empresas modernas. As várias técnicas de participação nas decisões e de comunicação possibilitam que o planejamento seja baseado em critérios substantivos, estreitamente vinculados com a realidade do *chão-de-fábrica*. Essa forma de agir, de natureza pós-moderna, confere à organização uma homogeneidade acentuada no processo decisório, visto que existe um "*senso comum*" a respeito do que é bom para a organização. Como consequência disso, a natureza das decisões privilegia o longo-prazo pelo fato de representar os benefícios da continuidade da organização para todos os seus membros.

2.4.1.4 Gestão dos recursos humanos - Historicamente, a divisão entre a concepção do trabalho e sua execução determinou o industrialismo moderno. Desde que Adam Smith

(1776) descreveu as vantagens da divisão do trabalho para a produção de alfinetes, as fábricas têm utilizado esse princípio na busca de produtividade. O sistema *fordista* de produção levou essa lógica de especialização do trabalho a sua condição extrema, transformando-a, praticamente, em lei. A mudança dessa prática no *chão-de-fábrica* evidencia profundas transformações a respeito da concepção do trabalho, uma vez que a divisão do trabalho cristalizou um marco na história do industrialismo.

A possibilidade de as organizações contemporâneas utilizarem trabalhadores *multiprofissionais* ou *multitarefas* para realizar as atividades parece indicar um retorno às características fabris do pré-industrialismo, quando a forma de trabalho artesanal representava a sua não-fragmentação. Esta realidade, segundo Clegg (1990; 1992), constitui o tema-chave para a identificação de uma nova fase da relação capital-trabalho na estruturação das organizações. Embora os outros imperativos organizacionais possam identificar, sinergicamente, as características pós-modernas das organizações, a questão acerca da *desdiferenciação* parece ser a que melhor define o paradigma da pós-modernidade, no que se refere às organizações formais.

A explicação para a importância dessa questão é devida a sua conexão com as várias formas de relacionamento existentes no contexto do trabalho. À medida que o trabalho é concebido e executado por trabalhadores capazes de

compreendê-lo globalmente, os métodos de ensino, coordenação e controle precisam ser radicalmente diferentes daqueles utilizados pelas organizações modernas. Ou seja, a mudança não se localiza apenas na dimensão da diferenciação funcional, mas no conceito geral das relações do trabalho. Nesse sentido, para ser possível caracterizar a emergência de uma nova fase nas relações industriais, é necessário identificar as várias dimensões referentes à gestão dos recursos humanos nas empresas.

Segundo Schomberger (1985), Kenney & Florida, (1988) e Hall (1989), dentre outros especialistas sobre a gestão japonesa, para que seja possível o envolvimento das pessoas no trabalho, é necessário que sua concepção seja próxima da execução. Ou seja, para que os trabalhadores possam executar várias (ou todas) tarefas relacionadas com a fabricação de um produto, é necessário que sua formação seja flexível, contendo noções que abranjam a realidade específica de seu trabalho mas, sobretudo, sua inserção nele. Este aspecto, inclusive, é apontado como fundamental para a obtenção da qualidade, a partir do ponto onde está sendo executado o trabalho (qualidade na fonte). Todas esses aspectos são premissas de relações de trabalho pós-modernas, sem as quais o discurso da democracia no trabalho fica esvaziado.

O tipo de controle do trabalho exercido sobre os trabalhadores é outra importante variável para identificar as características da gestão dos recursos humanos nas

organizações. Isto porque as organizações podem ser entendidas como arenas de lutas de poder (Mintzberg, 1983; Morgan, 1986). O que varia é o tipo de poder usado, segundo a característica administrativa da empresa, mas todas utilizam-se dele para controlar o trabalho. O poder direto e coercitivo é mais característico de estruturas industriais de natureza *fordista* e é utilizado para controlar empregados desqualificados e pouco combativos. Já o poder *condicionado* ou indireto (Galbraith, 1986) é utilizado em organizações cujas relações de trabalho transcendem as questões de ordem econômica e ideológica, passando às dimensões psicológicas e religiosas (Pagès et al, 1987), o que parece ser o caso das organizações pós-modernas.

Portanto, o fato de existirem estruturas organizacionais com características que se diferenciam das burocracias modernas não representa a eliminação das lutas políticas. O que precisa ser analisado é o tipo de controle exercido. A mudança de relações de trabalho de natureza individualista, características do *fordismo*, para relações nas quais grupos independentes de trabalhadores respondem por seus setores, constitui indícios de maior autonomia no chão de fábrica. Benefícios distribuídos segundo o coletivo de trabalhadores e salários variáveis, segundo a produtividade do grupo, indicam um rompimento do sistema tradicional de avaliação de desempenho. Em suma, todas estas supostas tendências pós-modernas nas relações de

trabalho sugerem uma avaliação prática, para ser possível sua caracterização.

2.4.1.5 Gestão da produção - A emergência de um novo arranjo organizacional, além dos aspectos referidos nos tópicos anteriores, evidenciou-se, a partir da utilização das técnicas de gestão da produção japonesas, responsáveis pela recente ampliação da respectiva participação nipônica nos mercados internacionais. Este fato gerou profundas indagações sobre o modelo que estrutura o sistema produtivo das indústrias japonesas. Tanto nos setores de produção quanto nas áreas acadêmicas floresceu um intenso debate sobre a emergência de uma nova filosofia (ou paradigma) de gestão da produção. A partir da década de oitenta, principalmente com o trabalho de Piore e Sabel (1984), a questão acerca do esgotamento dos sistemas de produção em massa tornou-se central na análise organizacional.

A emergência de uma nova realidade da produção industrial caracteriza-se pelo uso de técnicas avançadas de gestão, tais como a filosofia *Just in Time*, *TQC* (*Total Quality Control*), *TQM* (*Total Quality Management*), *Kaizen*, *Kanban*, e pelo emprego de máquinas e equipamentos de tecnologia avançada - sistemas *FMS* (*Flexible Manufacturing Systems*), sistemas *CAD/CAM/CIM* (*Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing/Computer Integrated Manufacturing*). Termos como *fábrica pós-industrial* (Jaikumar, 1986; Doll & Vonderembse, 1991), *organizações pós-modernas* (Drucker, 1990; Clegg, 1990; Clegg 1992) e

sistema pós-fordista de produção (Badhan & Mathews, 1989; Wood & Hyman, 1989) sugerem a emergência uma nova revolução da produção industrial. Entretanto, se realmente o modelo de produção em massa está se esgotando, não se tem convicção sobre quais são os fatores que determinam (e evidenciam) esse fenômeno (Shadur & Bamber, 1993).

Aparentemente estas questões sobre a predominância de um paradigma de gestão da produção nas indústrias são devidas à escassez de estudos que possam relacionar variáveis específicas de produção com as outras dimensões organizacionais. Um dos raros trabalhos que fazem essa relação foi desenvolvido por Badhan & Mathews (1989), no qual os referidos autores relacionam variáveis essencialmente técnicas com variáveis a respeito do tipo de controle exercido sobre os trabalhadores. Essa inter-relação é competente para evidenciar, por exemplo, por que, mesmo se utilizando tecnologias similares, tais como o *Sistema de Manufatura Flexível (FMS)*, as organizações americanas intensificaram sua característica moderna (desqualificação profissional pela especialização), enquanto, no Japão, a mesma tecnologia empregada propiciou relações de trabalho de natureza pós-moderna (Clegg 1990; 1992).

Para uma avaliação consistente a respeito da existência de um novo paradigma de produção, é necessário analisar, conjuntamente, as variáveis específicas sobre a tecnologia restrita do sistema produtivo da indústria, com

as variáveis que traduzam a concepção da gestão da produção. O aspecto referente ao uso do maquinário fabril pode exemplificar este ponto. A utilização das máquinas e equipamentos depende de suas características básicas, e também do conceito que se tem de sua aplicação. Pode-se utilizar um equipamento exclusivamente para a produção de um determinado componente ou produto (*dedicado*), ou para vários (*não-dedicado ou desdedicado*). Ou seja, a limitação do equipamento não é dada apenas pela sua característica tecnológica. Isto porque existem opções - mais ou menos amplas, dependendo da característica da máquina - da forma de utilização da máquina/equipamento. Portanto, as características tecnológicas do maquinário fabril são indicadores do grau de aperfeiçoamento industrial, mas o que efetivamente pode diferenciar os sistemas produtivos são as técnicas de gestão da produção associadas a estes sistemas.

Outro aspecto que é central na discussão da existência (ou predominância) de um novo paradigma na gestão da produção refere-se à flexibilidade de manufatura, consistindo em questão recente e complexa. Isto porque, além da dificuldade de se definir o que significa ser *flexível*, existem inúmeras dimensões possíveis para a flexibilidade que está em discussão (Upton, 1992). Pode-se ter a flexibilidade de produto, flexibilidade de processo, de "*mix*", de distribuição, que constituem dimensões técnicas de flexibilidade (Slack, 1988). Além disso, existe a flexibilidade da gestão, utilizando-se de sistemas mais

ágeis, proporcionados, por exemplo, pela filosofia *Just in Time*. Essa questão torna-se ainda mais complexa, quando a flexibilidade é analisada além das fronteiras da organização (ver item sobre gestão política - especialização flexível). As novas técnicas de gestão possibilitam relações com clientes, fornecedores e concorrentes com base em novos conceitos de inter-relações; mais flexíveis, menos deterministas. Portanto, as múltiplas dimensões possíveis da flexibilidade são alguns dos elementos que têm dificultado a aceitação dos modelos propostos.

A flexibilidade (ou versatilidade) de uma indústria também tem muitas definições. Para Fensterseifer (1989), pode ser entendida como "a capacidade de uma empresa antecipar-se ou adaptar-se às incertezas de um ambiente em transformação". Na definição de Upton (1992), "a flexibilidade é a capacidade de mudar ou reagir com poucos transtornos de tempo, esforços, custos ou performance". Independentemente da precisão da definição da flexibilidade, o importante para o presente trabalho é que seja entendido seu papel como imperativo organizacional, uma vez que todas as empresas industriais possuem algum grau de flexibilidade de manufatura.

Além das dificuldades de caráter conceitual, existem muitas críticas feitas àqueles que tentam categorizar a flexibilidade de manufatura. Isto porque a maioria dos trabalhos ainda se localizam na teoria

gerencial, onde o maior interesse é a orientação (prescrição) a respeito de como as empresas industriais podem identificar a flexibilidade adequada a seus sistemas de produção. Entretanto, quando o objetivo é analítico, o que importa é a possibilidade da flexibilidade de manufatura evidenciar diferenças entre sistemas produtivos. Nesse sentido, independentemente das outras possíveis dimensões que a flexibilidade pode assumir, pode-se utilizar a *flexibilidade da manufatura* para avaliar o grau de rigidez tecnológico dos sistemas de produção.

Sistemas de produção capazes de atender as demandas de mercado incrementalmente mais rápido indicam ser pontos-chave da flexibilidade de manufatura. As técnicas de Resposta Rápida (*Quick Response*) são indicadas atualmente como fundamentais na obtenção de vantagens competitivas pelas empresas isoladamente ou de conglomerados industriais. Hadjimichael (1990) identifica o aumento da flexibilidade de manufatura como sendo crucial para o aumento da competitividade dos fabricantes de calçados de países em desenvolvimento, apontando, como forma de atingi-la, a utilização das técnicas de Resposta Rápida.

Isso indica que o *tempo de resposta* às demandas mercadológicas, na prática, tempo necessário à preparação do sistema geral de manufatura e produção de um novo produto (*lead time* de produção), constitui um importante parâmetro para a avaliação da flexibilidade de manufatura.

Assim, independentemente do meio (como) pelo qual uma indústria obtém flexibilidade (ex.: sistemas produtivos avançados, tais como Sistemas Flexíveis de Manufatura; múltiplos sistemas produtivos; redes de subcontratações, integrações verticais), em um mesmo setor industrial, o tempo de resposta às necessidades de mercado constitui um indicador de flexibilidade das empresas. Assim, organizações que, com seus sistemas produtivos, conseguem responder mais rapidamente às demandas do mercado, possuem *alta flexibilidade* de manufatura que, na lógica do presente estudo, refere-se a organizações com tendências pós-modernas. Inversamente, estruturas rígidas que resultam em tempos de resposta maiores (relativamente às outras indústrias do setor) podem ser consideradas de *baixa flexibilidade*, características de sistemas *fordistas* de produção ou, ao nível organizacional, empresas modernas.

Em suma, a identificação dos imperativos organizacionais enseja a descrição de como se realiza a estruturação organizacional de forma dinâmica, uma vez que os processos descritivos pelos imperativos é que definem, ao longo do tempo, o arcabouço estrutural que a organização formaliza. É o conjunto dos imperativos que irá definir um padrão de relações que se configurará nos modos de racionalidade, formados, continuamente, pela interação entre as contingências e pelas redes institucionais e políticas.

Portanto, ao se assinalarem, por meio de pesquisas, as características dos imperativos organizacionais, modos de racionalidade específicos poderão ser localizados. Estas características poderão fornecer informações importantes no que diz respeito ao padrão da estruturação de empresas localizadas em diferentes países. Para o acúmulo de conhecimentos científicos na análise organizacional, isso representa uma contribuição significativa, pois, como observa Clegg (1990, p. 204):

"Para o futuro, as pesquisas necessitarão dirigir-se à extensão em que as dimensões dos imperativos organizacionais formem padrões coerentes; à extensão em que os padrões coerentes formem grupamentos nacionais; e à extensão em que eles relatem critérios comuns da análise organizacional, tais como as medidas de Aston".

Conclui-se, a partir do exposto, que a utilização do modelo proposto por Clegg (1990) poderá fornecer contribuição substancial para o entendimento da estruturação das organizações encontradas na atualidade, além de significar um passo inicial para a avaliação de sua própria capacidade explicativa.

3 METODOLOGIA

De acordo com a fundamentação teórico-empírica, esta dissertação visa a identificar os modos de racionalidade, evidenciados pelos imperativos organizacionais, que estruturam as indústrias calçadistas do Município de Novo Hamburgo, Estado do Rio Grande do Sul.

3.1 Especificação do problema

3.1.1 Perguntas da pesquisa

- Quais são as características dos principais imperativos organizacionais das indústrias calçadistas do Município de Novo Hamburgo, Estado do Rio Grande do Sul?

- Como podem ser classificadas as indústrias calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS, quanto às características modernas ou pós-modernas dos imperativos organizacionais?

- Quais os modos de racionalidade que estruturam as referidas organizações, segundo as características dos imperativos organizacionais?

3.1.2 Definição constitutiva das categorias analíticas em estudo

3.1.2.1 Imperativos Organizacionais - Os imperativos organizacionais referem-se aos processos administrativos comuns às organizações na busca de soluções para os problemas que as acompanham ao longo de seu funcionamento (Blunt, 1990). Os imperativos, propostos no presente estudo, são os seguintes:

3.1.2.1.1 Gestão política -

- a) Estratégia da ação política:** interconexões existentes no ápice estratégico das organizações e as associações (temporárias ou permanentes) entre organizações, e o grau de participação nas instituições reguladoras e de planejamento industrial.
- b) Especialização Flexível:** "é uma estratégia de permanente inovação, acomodação à interminável mudança, ao invés de tentar controlá-la. Esta estratégia é baseada em equipamentos multiuso e flexíveis, trabalhadores qualificados e treinados e na criação, pela política, de uma comunidade industrial que restringe as formas de competição àquelas que favorecem a inovação" (Piore e Sabel, 1984, p. 17). A especialização flexível constitui um imperativo que se refere, especificamente, às integrações horizontais (entre empresas concorrentes), existentes na comunidade industrial pesquisada, favoráveis ao seu desenvolvimento.

3.1.2.1.2 Gestão comercial -

- a) **Orientação mercadológica predominante:** forma de atuação comercial que determina o posicionamento da organização frente ao mercado por ela atendido. De maneira geral, pode adotar uma política de vendas que não diferencia seus produtos dos da concorrência. Inversamente, pode adotar uma política que busca diferenciar nichos de mercado, os quais procura atender com exclusividade.
- b) **Vantagem competitiva predominante:** pontos fortes que a empresa tem em relação aos seus concorrentes. Segundo Porter (1985), existem duas estratégias genéricas para obter-se vantagem competitiva: atuar-se com base no baixo custo (preço) ou pela diferenciação de seus produtos dos da concorrência.

3.1.2.1.3 Gestão financeira -

- a) **Sustentação econômica básica:** rendimentos econômicos da empresa, obtidos através da venda de seus produtos, que superam seus custos operacionais. Pode fundamentar-se na escala das vendas dos produtos (quantidade) ou, diferentemente, na obtenção do "preço-prêmio" pela venda de vários lotes de produtos diferenciados (economia de escopo).
- b) **Avaliação e planejamento de investimentos:** critérios e ênfase adotados na avaliação e no planejamento de investimentos da empresa. Critérios formais são

caracterizados pelo emprego de técnicas contábeis (fluxo de caixa projetado, avaliação de custo-benefício econômico), enquanto critérios substantivos baseiam-se em informações do "chão-de-fábrica". A ênfase dos investimentos pode estar centrada na busca da lucratividade a curto-prazo ou na estabilidade da organização a longo-prazo.

3.1.2.1.4 Gestão dos recursos humanos -

- a) Habilitação profissional:** conjunto de dados concernentes à formação e atuação profissional dos recursos humanos da empresa. A formação pode ser realizada fora da empresa (escolas especializadas) ou na própria organização. A atuação profissional na empresa pode caracterizar empregados especialistas (atuação inflexível) ou multi-tarefas (atuação flexível).
- b) Relação entre concepção e execução do trabalho:** Relação existente entre as pessoas que planejam e as que executam as tarefas na empresa. Pode haver uma relação de separação (quem planeja não executa e vice-versa) ou de união (quem planeja executa) no desempenho das atividades da empresa.
- c) Coordenação e controle funcionais:** níveis de autonomia dos recursos humanos para inovar os processos de trabalho. Podem estar autorizados ou desautorizados a

adotar inovações que não estejam no escopo de suas funções, previamente definidas.

- d) Relação entre desempenho e benefícios:** forma relacional entre a concessão de salários/benefícios e a avaliação de desempenho dos empregados. Os benefícios podem ser concedidos, segundo o desempenho de cada empregado, individualmente, ou com base na análise do desempenho de grupos de trabalho.

3.1.2.1.5 Gestão da produção -

- a) Técnicas básicas de gestão da produção:** conceitos e técnicas utilizados para gerenciar o sistema produtivo da empresa. Podem variar desde relações informais (pré-burocráticas), passando pela utilização do Planejamento e do Controle da Produção (PCP) centralizado, comandos por Ordens de Produção (OP's), até a utilização de técnicas avançadas de gestão, tais como a filosofia *Just in Time*, uso de *Kanbans* para comandar a produção e a movimentação de materiais, sistemas *Kaizen* de melhorias contínuas, sistema *Ringi* de sugestões e participação nas decisões.
- b) Características das máquinas e dos equipamentos:** características físicas das máquinas e dos equipamentos (hardware) e dos respectivos sistemas de programação e controle (software). Podem ser eletromecânicos, apoiados ou não em sistemas eletrônicos de programação e de controle.

c) Forma de utilização das máquinas e dos equipamentos:

Tipos de operações de produção realizados pelas máquinas e pelos equipamentos da empresa. Os equipamentos podem ser utilizados em operações similares de produção (equipamentos dedicados) ou para operações conceitualmente distintas (equipamentos multiuso).

d) Flexibilidade de Manufatura: capacidade de uma empresa antecipar-se ou adaptar-se às incertezas de uma ambiente em transformação (Fenstersifer, 1989).

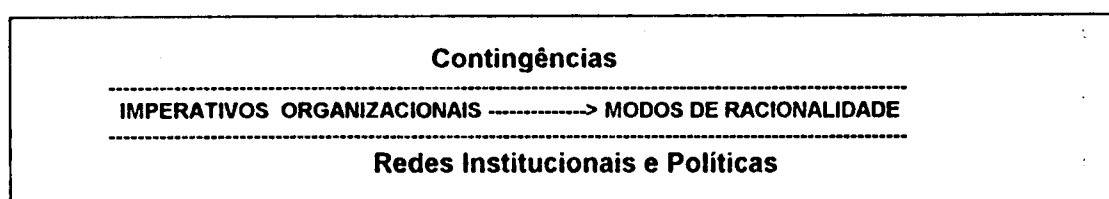
3.1.2.2 Modos de racionalidade - Os modos de racionalidade constituem-se de padrões de interação racionais, formados a partir da utilização conjunta de diferentes tipos de racionalidade, que orientam as práticas organizacionais em contextos institucionais específicos (Clegg, 1990). Os modos de racionalidade determinam os imperativos organizacionais das organizações situadas em um mesmo contexto político e institucional e podem ser evidenciados por suas características.

3.1.3 Definição operacional das categorias analíticas em estudo

As categorias analíticas consideradas no presente estudo referem-se às possíveis características (indicadores) que as organizações assumem em relação aos

imperativos organizacionais. Essas características variam dentro de um "continuun", no qual seus extremos aproximam-se de *organizações modernas e pós-modernas*. Dessa forma, a definição das características dos imperativos organizacionais nas empresas pesquisadas, bem como a contextualização do ambiente institucional e político que envolve essas organizações, indicam os modos de racionalidade adotados naquele contexto. A Figura 3, a seguir, apresenta o modelo utilizado para operacionalizar a identificação dos modos de racionalidade através dos imperativos organizacionais. Adicionalmente, para efeito de simplificação e facilidade de visualização, as categorias analíticas e as características passíveis de ser assumidas são apresentadas de forma relacional no Quadro 2 (página seguinte), para, então, serem definidas:

FIGURA 3: MODELO OPERACIONAL DE IDENTIFICAÇÃO DOS MODOS DE RACIONALIDADE



Fonte: Sugestão do professor Clóvis L. Machado da Silva, UFSC.

QUADRO 2: IMPERATIVOS ORGANIZACIONAIS E CARACTERÍSTICAS MODERNAS E PÓS-MODERNAS DAS ORGANIZAÇÕES

IMPERATIVOS ORGANIZACIONAIS	CARACTERÍSTICAS	
	MODERNAS	PÓS-MODERNAS
1 Gestão Política 1.1 Estratégia da ação política 1.2 Especialização flexível	individualista não-favorece	coletivista favorece
2 Gestão Comercial 2.1 Orientação mercadológica predominate 2.2 Vantagem competitiva predominante	massificação preço	segmentação diferenciação
3 Gestão Financeira 3.1 Sustentação econômica básica 3.2 Avaliação e planejamento dos investimentos - Critérios - Ênfase (técnicas)	economia de escala formais curto-prazo	economia de escopo substantivos longo-prazo
4 Gestão dos Recursos Humanos 4.1 Habilitação profissional - Formação - Atuação 4.2 Relação concepção-execução do trabalho 4.3 Coordenação e controle funcionais 4.4 Relação entre desempenho e benefícios	externa inflexível separação desautorização individualizada	interna flexível união autonomia coletivizada
5 Gestão da Produção 5.1 Técnicas básicas de gestão da produção 5.2 Máquinas e equipamentos - Características básicas - Forma de utilização 5.3 Flexibilidade de Manufatura (avaliada em função da média do setor)	convencionais (PCP; CPD; OP's) eletromecânicas dedicadas baixa	avançadas (JIT/TQC; Kaizen) computadorizadas multi-uso alta

Fonte: Elaboração do autor do presente estudo

3.1.3.1 Imperativos Organizacionais - Constituem as funções ou processos administrativos (formalizados ou não) intrínsecos ao funcionamento da organização. No presente estudo, os imperativos organizacionais referem-se às opções (e ações) gerenciais relativas à gestão política, comercial, financeira, de recursos humanos e de produção,

que representam, em síntese, a dinâmica da estruturação das organizações.

3.1.3.1.1 Gestão política -

a) **Estratégia da ação política:** número de parcerias realizadas com outras empresas para o desenvolvimento tecnológico e para a atuação política conjunta, e forma de expansão da capacidade produtiva da empresa.

Caracterizam-se posturas:

- *Individualista:* age segundo suas metas individuais e não procura fazer alianças com fornecedores, atuar em mercados externos por meio de parcerias (temporárias ou permanentes) com concorrentes. Procura aumentar seu poder externo por meio da incorporação de outras organizações e não da formação ou desenvolvimento de novas unidades autônomas.
- *Coletivista:* procura fazer alianças com seus fornecedores, com organizações concorrentes de pequeno, médio e grande porte ou com grupos de fornecedores para o desenvolvimento de novas tecnologias de gestão (ex.: *just in time* externo), para influenciar a adoção de regulamentações governamentais (ex.: política antitrustes, acordos de preços) ou para somar esforços (tecnologia de fabricação e gestão) e agir em bloco para a conquista de novos mercados nacionais ou internacionais.

- b) Especialização flexível:** alianças (ou parcerias) realizadas com concorrentes locais para a produção de calçados, visando a uma composição racional de seus sistemas de produção.

Essas alianças indicam se a organização:

- *não favorece a especialização da produção de calçados, para que o grupo de organizações tenha flexibilidade para atuar, conjuntamente, nos mercados escolhidos pelo coletivo;*
- *favorece a especialização flexível.*

3.1.3.1.2 Gestão comercial -

- a) Orientação mercadológica predominante:** característica comercial (ou de venda) predominante da empresa.

Pode assumir as seguintes orientações:

- *massificação do mercado:* busca vender grandes quantidades (lotes) de um mesmo produto para atender diferentes segmentos de mercado.
- *segmentação do mercado:* procura atender setores específicos (nichos) com produtos direcionados aos respectivos mercados.

- b) Vantagem Competitiva predominante:** forma de negociação e da venda dos produtos da empresa.

Pode basear-se em:

- *preço (ou baixo custo):* tem como vantagem competitiva básica o baixo custo de seus produtos, podendo oferecê-los a preços inferiores aos da concorrência.

- *diferenciação*: atua fundamentada na diferencial que seus produtos possuem em relação aos da concorrência, obtendo "preços-prêmio" por isso.

3.1.3.1.3 Gestão financeira -

a) Sustentação econômica básica: tamanho dos lotes de produção de calçados e média dos preços praticados na venda dos mesmos.

Pode indicar que a sustentação econômica está baseada na:

- *economia de escala*: vendas de grandes quantidades de um mesmo produto, fabricados por um ou mais equipamentos a custos incrementalmente decrescentes, proporcionais às maiores quantidades produzidas;
- *economia de escopo*: vendas de múltiplos lotes de pequenas quantidades de produtos, fabricados por um mesmo equipamento ou um conjunto deles, a um custo menor em relação aos produzidos separadamente.

b) Avaliação e planejamento de investimentos: Critérios e ênfase utilizados para planejar os investimentos em máquinas e equipamentos da empresa:

- **Critérios:** maneira pela qual a empresa define a compra de máquinas e equipamentos.

Pode basear-se em:

- *critérios formais*: a empresa, e, especialmente, os técnicos em finanças e contabilidade utilizam técnicas contábeis-financeiras abstratas, tais como: técnicas de orçamento de capital, fluxo de caixa projetado,

índices financeiros, avaliação de custo-benefício de base econômica;

- *critérios substantivos*: a organização baseia-se no conhecimento da tecnologia de fabricação e administração, específicos da empresa. A utilização de sistemas de custos técnicos - cujas informações podem ser utilizadas para a localização de focos de perdas (ineficiência e ociosidade) -, ao invés do de custos contábeis - cujas informações são utilizadas, preponderantemente, para justificar o resultado econômico das empresa -, por exemplo, possibilita uma análise substantiva - da própria empresa - do potencial de um investimento em equipamentos.
- **Ênfase**: tempo de expectativa de retorno dos investimentos da empresa.

Podem os investimentos indicar a ênfase na:

- *lucratividade a curto prazo*: a opção é pelo investimento que possibilita maior retorno a menor prazo possível (avaliado segundo as características tecnológicas dos equipamentos do setor).
- *estabilidade a longo-prazo*: a opção é por investimentos que justifiquem a estabilidade a longo-prazo, mesmo que não sejam eles a opção de maior retorno.

3.1.3.1.4 Gestão dos recursos humanos -

- a) **Característica das habilitações profissionais**:
Instituições e sistemas de ensino utilizados para a

formação dos empregados e forma de atuação profissional na empresa.

- **Formação:** tipos de aprendizado que as pessoas recebem para desempenhar suas funções na empresa.

Pode ser realizada:

- *externamente:* em instituições de ensino, específicas para a formação de especializações profissionais;
- *internamente:* na própria empresa, pelo treinamento específico de trabalho individual para sua adequação às tarefas de grupo.
- **Atuação profissional:** forma de atuação dos empregados ao longo de uma dia normal de trabalho.

Pode caracterizar-se como:

- *inflexível:* a pessoa é um especialista e não executa outras funções senão aquela para a qual foi preparada formalmente. Não existe planejamento de rodízios para a execução de outras tarefas;
- *flexível:* mesmo sendo um especialista, a pessoa atua em outras atividades. Existe um rodízio programado na execução das tarefas. Também utilizam-se profissionais "multitarefas", ou seja, que executam, no dia-a-dia do trabalho, tarefas relacionadas a mais de uma especialidade.

b) Relação concepção-execução do trabalho: nível da divisão do trabalho intelectual (planejamento) e do trabalho manual (execução).

Pode caracterizar a:

- *Separação*: as tarefas são planejadas por superiores hierárquicos e executadas por subalternos;
- *União*: as pessoas que concebem (ou planejam) o trabalho são as mesmas que o executam.

c) Coordenação e controle funcionais: forma de controle (supervisão direta ou medidas de desempenho) e níveis de autonomia dos empregados para realizar mudanças no conteúdo das atividade que executam.

Podem indicar que as pessoas estão:

- *desautorizadas* a ter iniciativas para modificação das atividades relacionadas com o trabalho e que estejam fora do escopo de suas tarefas específicas (especializadas), sem antes consultar os superiores imediatos.
- *autorizadas* a iniciar novas formas de execução do trabalho (mudanças nos processos de trabalho), novos contatos, interna ou externamente, sem prévia consulta a superiores imediatos.

d) Relação entre desempenho e benefícios: maneira pela qual são distribuídos os benefícios (salários mais benefícios indiretos) em relação à avaliação do desempenho utilizada.

Pode ser:

- *individualizada*: avaliação do desempenho e pagamento segundo o desempenho de cada trabalhador;
- *coletivizada*: avaliação do desempenho e pagamento segundo o desempenho do grupo de trabalho.

3.1.3.1.5 Gestão da produção -

- a) Técnicas básicas de gestão da produção:** principais técnicas utilizadas para gerenciar o sistema de produção da empresa.

Pode caracterizar:

- *Técnicas convencionais:* Planejamento e Controle da Produção (PCP) centralizados, técnicas de programação e controle de materiais baseados em sistemas centrais tais como MRP e MRP II, comandos de produção baseados em Ordens de Produção (Op's);
- *Técnicas avançadas (japonesas):* programação e controle de materiais (estoques) baseados na filosofia *Just in Time*; utilização de *Kanbans* para acionar a produção e movimentação de materiais (substituindo as OP's); disseminação do sistema *Kaizen* de melhorias contínuas, utilizando-se, por exemplo, dos *Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's)* e do sistema *Ringi* de participação nas decisões gerenciais.

- b) Características das máquinas e dos equipamentos:** Características físicas (hardware) e de comando (software), das máquinas e dos equipamentos utilizados.

Podem identificar o uso predominante de:

- *Equipamentos manuais e eletromecânicos.*
- *Máquinas e equipamentos apoiados por sistemas computadorizados/programáveis (CNC;CAD/CAM;FMS).*

c) Forma de utilização das máquinas e dos equipamentos:

Tipos de operações de produção realizados pelas máquinas e pelos equipamentos da empresa.

Podem caracterizar:

- *máquinas e equipamentos "dedicados"*: realizam operações específicas, de uma mesma natureza (corte, costura, pintura); não havendo flexibilidade em sua utilização, pois são utilizados para as operações especificamente determinadas pelo fabricante.
- *máquinas e equipamento "multiuso"*: Os equipamentos são utilizados para operações de produção conceitualmente distintas.

d) Flexibilidade de Manufatura: número de processos de produção (tipos) disponíveis pela empresa e tempo necessário ao desenvolvimento e produção de um calçado totalmente novo.

Pode ser avaliada segundo:

- *O número de procesos de produção (tipos);*
- *O tempo para desenvolvimento e produção de um calçado.*

3.1.3.2 Modos de racionalidade - Os imperativos organizacionais definem se as organizações pesquisadas têm características predominantemente modernas ou pós-modernas. Essa classificação, complementada pela descrição do ambiente político e institucional que envolve as organizações e por suas principais contingências, possibilitou caracterizar o modo de racionalidade

predominante no respectivo contexto. Isso porque o modo de racionalidade produz (determina) imperativos organizacionais com características pré-modernas, modernas ou pós-modernas (conforme descritas no Quadro 2, p. 74). Entretanto, são os imperativos que evidenciam o modo de racionalidade que predomina na estruturação organizacional. Assim, para a análise dos respectivos dados da presente pesquisa, utilizaram-se três definições operacionais de modos de racionalidade, segundo os critérios apresentados no Quadro 3, abaixo, e detalhadas a seguir:

QUADRO 3: REFERENCIAL ANALÍTICO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS MODOS DE RACIONALIDADE

MODOS DE RACIONALIDADE	CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	
	Imperativos Organizacionais Atuais	Visão Futura da Organização
1 - PÓS-MODERNISTA	pós-modernos	pós-moderna
2 - MODERNISTA	modernos	(*)
3 - PRÉ-MODERNISTA	pós-modernos	moderna

(*) Para os imperativos organizacionais modernos, não é necessária a análise da visão futura da organização.

Fonte: Elaboração do autor do presente estudo

Esta classificação foi elaborada de acordo com as características estruturais passíveis de serem encontradas na população de pesquisa. Algumas características organizacionais pós-modernas poderiam ser identificadas em indústrias que ainda não atingiram uma etapa moderna em seu desenvolvimento. Em função dessa possibilidade, foram pesquisados aspectos qualitativos sobre visão futura que os pesquisados têm da organização. Isso permitiu diferenciar os modos de racionalidade pré-

modernistas dos pós-modernistas. A seguir, as três possibilidades de modos de racionalidade são definidas.

3.1.3.2.1 Modo de racionalidade pós-modernista - lógica de ação predominante no contexto político-institucional das organizações, identificada, a partir da homogeneidade das características dos imperativos organizacionais e da visão futura da organização, de natureza pós-moderna.

3.1.3.2.2 Modo de racionalidade modernista - lógica de ação predominante no contexto político-institucional das organizações, identificada a partir da homogeneidade das características dos imperativos organizacionais, predominantemente modernos.

3.1.3.2.3 Modo de racionalidade pré-modernista - lógica de ação predominante no contexto político-institucional das organizações, identificada a partir da homogeneidade das características dos imperativos organizacionais pós-modernos e da visão futura da organização, de natureza moderna.

3.1.4 Definição dos termos considerados importantes no contexto da pesquisa

3.1.4.1 Agentes organizacionais - todos os indivíduos que têm interesse na organização ou na extensão do poder

que a organização gera (ex: empregados, proprietários, fornecedores, agentes exportadores).

3.1.4.2 Contingências - as contingências referem-se às condições que as organizações enfrentam e que estão associadas com a adoção de certos parâmetros estruturais. São exemplos de contingências: a idade da organização, a tecnologia empregada, o tamanho (segundo número de empregados ou a capacidade de produção), as condições ambientais.

3.1.4.3 Redes institucionais e políticas - referem-se às coalizões que as organizações mantêm entre si (temporárias ou permanentes) e às associações (de empregados, empregadores, entidades de classe, sindicatos). O grau de influência que uma ou várias organizações têm no meio em que operam representa seu poder externo, que pode assumir vários tipos: econômico (controle de preços); social e cultural (influência no comportamento administrativo); político (influência na elaboração de políticas gerais ou públicas); tecnológico (influência no processo de inovação tecnológica no setor em que atua).

3.1.4.4 Sistemas de produção - referem-se à concepção e à dinâmica estrutural do sistema produtivo. Conceitualmente, podem-se identificar três tipos básicos de sistema de produção:

3.1.4.4.1 Sistema de produção fordista - o fordismo caracteriza-se pela produção em massa de produtos padronizados, baixo grau de inovação nos produtos e baixa variabilidade de processos de produção e, sobretudo, pela forma de tratamento dos recursos humanos. No fordismo, existe uma extrema divisão do trabalho, na qual trabalhadores (frequentemente desqualificados) são administrados com base no controle direto de supervisão.

3.1.4.4.2 Sistema de produção neo-fordista - o neo-fordismo constitui-se, simplificadamente, no fordismo tecnologicamente mais avançado. Significa que, mesmo utilizando equipamentos sofisticados - tais como os FMS (*Flexible Manufacturing Systems*) - mantêm-se a centralização do controle e a divisão extrema do trabalho.

3.1.4.4.3 Sistema de produção pós-fordista - o pós-fordismo caracteriza-se fundamentalmente pelo papel, crescentemente importante, assumido pela força de trabalho. A ênfase do sistema centra-se em trabalhadores multifuncionais, com autonomia no planejamento e execução do trabalho, além da utilização da alta tecnologia de equipamentos e processos de trabalho.

3.1.4.5 Ateliers - Segundo SCT (1992, p.67),

"Os ateliers domiciliares são espaços onde se realiza o trabalho domiciliar, a atividade de apoio à produção das empresas de calçados, contratados especialmente para executar tarefas de preparação e costura. Organizados em geral por ex-trabalhadores da indústria, o trabalho domiciliar é um tipo de recurso muito difundido em

praticamente todos os países produtores de calçados. Uma das características básicas desses ateliers em todo o mundo é o uso intensivo de trabalho feminino e juvenil, como forma de reduzir custos de produção e tornar-se "competitivo" frente às exigências de preço das empresas produtoras de calçados. No Brasil, esses ateliers assumem as mais diversas formas: microempresas familiares, regularizadas ou não, subcontratando outros trabalhadores ou atuando apenas com elementos da família. O que é comum entre eles é que sua relação com as empresas é, em geral, tão instável e precária, quanto sua relação com os trabalhadores que contrata por tarefa, através de salários muito baixos. Aliás, a remuneração que as empresas destinam a esses ateliers é muito baixa. Atualmente esses ateliers têm uma importância muito grande na produção de calçados no Vale dos Sinos".

3.1.4.6 Grupos de trabalho - Segundo Schmidt (apud Piccinini, 1992, p. 36), os grupos de trabalho são:

"um conjunto de pessoas que se reúnem para realizar um determinado trabalho, previamente planejado e projetado. A forma e a maneira de dispor esse conjunto variam de acordo com a característica do produto, dos modelos, das máquinas a serem usadas e das pessoas que participam do conjunto".

3.2 Delimitação e delineamento da pesquisa

3.2.1 População

A população da pesquisa constituiu-se de um total de 57 empresas calçadistas (ou fabricantes de calçados) do Município de Novo Hamburgo, no Estado do Rio Grande do Sul. Da população total, foram pesquisadas 48 indústrias de pequeno, médio e grande porte que se prontificaram a responder ao questionário¹⁷. Em nove empresas visitadas (seis pequenas e três médias), o questionário não foi

¹⁷ Salienta-se que, apesar do escopo da pesquisa abranger apenas o Município de Novo Hamburgo, as 48 empresas pesquisadas representam 10% da população total das empresas calçadistas do Estado do Rio Grande do Sul (ABAEX, 1992, p. 12).

respondido. Isso ocorreu pelo fato de, na maioria dos casos, não haver tempo disponível, por parte dos respondentes potenciais, para receber o pesquisador. Entretanto, as visitas realizadas nas empresas que não responderam ao questionário propiciaram uma análise, ainda que mínima, de suas características. Esses aspectos parecem indicar a não-ocorrência de diferença substancial entre as empresas que responderam ao questionário relativamente às demais empresas da população de pesquisa. Por essa razão, considera-se que a amostra pesquisada (ver Anexo 1) seja representativa do universo das organizações calçadistas do Município de Novo Hamburgo.

As empresas foram organizadas em três classes, de acordo com o número de empregados: pequenas - de 20 a 99 empregados; médias - de 100 a 499 empregados; grandes - como mais de 500 empregados. A população de pesquisa foi composta por 13 empresas pequenas, 27 empresas médias e por 8 - todas as existentes no Município - empresas grandes.

Nas empresas (internamente), a amostra da pesquisa foi intencional. Procurou-se, sempre, pessoas que possuíssem conhecimentos gerais sobre as características das empresas nas quais trabalhavam. Todos os respondentes ocupavam cargos de direção ou gerência, ou eram sócios-proprietários. Todas as perguntas do questionário são de caráter objetivo. Por não implicarem juízo de valor justifica-se, na maioria das empresas, a aplicação do questionário a apenas um respondente em nome de todos.

3.2.2 Delineamento da pesquisa

A pesquisa utilizou um delineamento do tipo levantamento, com corte transversal. Isto é, os dados foram coletados em um determinado momento do tempo. Foram utilizadas tabelas de contingência e distribuição de frequências. Na análise descritiva procurou-se estabelecer a relação entre os imperativos organizacionais e os modos de racionalidade, variáveis-foco desta pesquisa. As contingências e as redes institucionais e políticas foram tratadas de forma ilustrativa, com o objetivo de apenas contextualizar a pesquisa.

3.3 Coleta e análise dos dados

3.3.1 Tipos de fontes e forma de coleta de dados

Neste trabalho, foram coletados dados de fontes primárias e secundárias. Coletaram-se **dados primários** a partir aplicação de questionário. O questionário (Anexo 2) foi estruturado considerando a forma de aplicação - mediante envio por correio postal. O conteúdo apresenta-se, por isso, detalhadamente, objetivando evitar dificuldades relativas à interpretação das perguntas, o que resultou em questões relativamente simples, de fácil compreensão. Entretanto, a possibilidade da ocorrência de problemas de decodificação, aliada à expectativa de haver um baixo índice de retorno, justificou a opção de aplicar o

questionário pessoalmente. Dessa maneira, todas as empresas da população da pesquisa foram visitadas.

O procedimento utilizado na aplicação do questionário foi o seguinte: entregava-se uma cópia do questionário aos respondentes para que estes acompanhassem as perguntas feitas oralmente pelo pesquisador (o autor do presente trabalho). Os respondentes indicavam ao pesquisador uma ou mais alternativas em cada questão (em função de o questionário ser de escolha múltipla), para que este a assinalasse em outro questionário de sua posse. Sempre que houvesse dúvidas quanto às perguntas, o pesquisador as esclarecia, procurando utilizar exemplos conhecidos pelos respondentes. Esse procedimento possibilitou uma relativa garantia de que as questões eram compreendidas.

Além do questionário, foi utilizada ficha de observação como fonte de informações primárias complementares. Foi realizada observação quanto da:

- Visita às maiores e mais destacadas empresas fabricantes de calçados do pólo gaúcho;
- Visita às instalações de algumas das empresas pertencentes à amostra de pesquisa;
- Visita à maior companhia exportadora do Vale dos Sinos;

- Participação em reunião de associação representativa do setor: observou-se a sistemática da reunião, a forma de tratamento dos temas abordados, as técnicas de persuasão e pressão frente a autoridades governamentais, além da identificação das principais lideranças da respectiva associação.
- Visita a feiras: Edições 30, 31 e 32 da FENAC (Feira Internacional do Calçado), respectivamente em agosto de 1992, maio de 1993 e agosto de 1993; Edição 15 da FIMEC (Feira de Máquinas, Couros e Componentes para o Setor Calçadista), em abril de 1993.

Os dados observados - indústrias expositoras (principalmente na FENAC), atividades programadas (debates, apresentação de trabalhos), notícias veiculadas pelos meios de comunicação (principalmente os periódicos setoriais) - permitiram uma avaliação acerca da auto-imagem do setor e da imagem vista pelo público em geral.

A observação quando da Feira de Máquinas (FIMEC) e os contatos com expositores de máquinas - nacionais e estrangeiros (principalmente italianos) - e com fornecedores de software específico para desenho e produção de calçados (Sistemas CAD/CAM), oportunizaram informações sobre o estágio de desenvolvimento tecnológico do setor, bem como sobre a situação atual e perspectivas tecnológicas futuras da indústria calçadista.

Foram, ainda, utilizadas **fonte de dados secundários**. Pesquisaram-se documentos das instituições do setor - ABAEX (Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins), ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados); periódicos setoriais (Tecnicoouro, Setor Couro, Revista do Couro); Boletins (Boletim Trimestral do Núcleo Setorial de Informação Tecnológica para Couro, Calçados e Afins); jornal setorial (Exclusivo - Jornal das lojas, indústrias de calçados e afins); Jornal de circulação local (Jornal NH), Jornais de circulação estadual (Zero Hora e Correio do Povo) além de Revistas de circulação nacional (Exame, Isto é).

3.3.2 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi feito, a partir de tabelas de contingência, utilizando-se da análise descritiva. Os dados quantitativos estão organizados em função dos imperativos organizacionais aos quais se referem as questões, e agrupados por classe de empresas (pequenas, médias e grandes). Em todas as questões são apresentados o número de respostas obtidas em cada alternativa e os percentuais relativos a cada classe pesquisada. É importante salientar que, pelo fato de o questionário ser de escolha múltipla, os percentuais apresentados não indicam frequências relativas, mas o número de empresas que assinalou cada alternativa. Por isso, na maioria das tabelas apresentadas, a soma dos percentuais de cada

alternativa é superior a 100. O total somente será 100% quando o número de respostas for igual ao número de empresas da população pesquisada (48); ou seja, quando todos os respondentes tiverem escolhido somente uma alternativa em cada questão.

Os questionários foram estruturados mediante escolhas múltiplas, porque a pesquisa procurou identificar tendências estruturais da população, ou seja, avaliar a existência e/ou predominância das características modernas e pós-modernas. Nesse sentido, as médias totais, apresentadas nas tabelas, servem para indicar a tendência dos imperativos organizacionais das empresas pesquisadas. As médias parciais, por classe de empresa (pequenas, médias e grandes), por sua vez, indicam a tendência dentro da classe, facilitando análises específicas. Ou seja, de acordo com a lógica das questões, as médias totais indicam se os imperativos organizacionais adotados pelas empresas tendem a ser modernos ou pós-modernos.

O fato de as questões serem de escolha múltipla forneceu informações adicionais sobre as características das empresas. Assim, na coluna denominada "TOTAL" das tabelas relacionadas aos imperativos organizacionais (a partir do item 4.4.1), são apresentados o número total de alternativas assinaladas em cada questão, o percentual de escolha múltipla obtido nas três classes de empresas e na população total. Nesse sentido, a coluna "e.m." (escolha múltipla) indica os pontos percentuais obtidos com

respostas de múltipla escolha. Observem-se os seguintes exemplos: 19% na coluna "e.m." indicam que 19% das respostas são do tipo escolha múltipla; 127% na coluna "e.m." indicam que o número de alternativas múltiplas foi 2,27 vezes superior ao número de alternativas simples; a ocorrência de 0% na coluna "e.m." indica, evidentemente, que todas as empresas escolheram uma só alternativa por questão.

Com relação às medidas de variabilidade, embora seja comum apresentar-se o desvio-médio ou o desvio-padrão para indicar o grau de dispersão dos escores em torno da média, no presente estudo, especificamente nas Tabelas 1, 2, 15, 35 e 36, optou-se pela utilização de duas medidas de tendência central - média e mediana. Essa opção justificase, porque a realidade singular de poucas empresas (muito antigas, com número de funcionários quatro vezes superior ao da média da população) causava grandes desvios-padrões. Portanto, a média - soma dos escores dividida pelo número de escores do conjunto - e a mediana - medida que corta a distribuição em duas partes iguais - parecem ser as medidas de tendência central capazes de fornecerem uma idéia mais fidedigna da população pesquisada, em detrimento ao uso de medidas de dispersão.

3.4 Nível e unidade de análise

No presente estudo, trabalhou-se no nível sociológico de análise. As unidades de análise são as

organizações industriais calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS.

3.5 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa apresenta limitações que se relacionam, principalmente, com dois aspectos distintos. O primeiro deles diz respeito às limitações intrínsecas à utilização do Modelo Teorético Geral (MTG). O modelo propõe a análise das organizações relacionando aspectos intra e interorganizacionais, mas não faz referência à metodologia a ser empregada para a sua operacionalização. Nesse sentido, a indicação do modo de racionalidade predominante no contexto em estudo referencia-se, exclusivamente, nos imperativos pesquisados (aspectos internos). A descrição do histórico do setor, das principais contingências e do contexto político-institucional (aspectos externos), embora contextualize a pesquisa, não serve como evidência de seus resultados. Além disso, a amplitude do modelo é problemática, visto que exige a consideração de um número elevado de variáveis, relacionadas a temas ainda controversos na teoria - especialização flexível, economias de escopo, *desdiferenciação*, flexibilidade de manufatura, modernismo e pós-modernismo.

Outro aspecto relativo às limitações da pesquisa refere-se à possibilidade de ser ela extensiva ao setor calçadista, genericamente. Apesar de a validade externa ser

o ponto forte da pesquisa, não se podem estender seus resultados para o setor calçadista como um todo. Mesmo que as empresas pesquisadas (indústrias calçadistas de Novo Hamburgo) correspondam a dez por cento da população total das empresas calçadistas do Rio Grande do Sul (ABAEX, 1992), as características específicas do contexto institucional estudado não permitem que os resultados sejam estendidos a outras organizações do setor. Especulativamente, apenas, pode ser dito que os resultados, válidos para o Município de Novo Hamburgo, representam algumas das características do setor calçadista gaúcho e brasileiro.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, os dados coletados são apresentados e analisados quantitativamente. A análise orienta-se pelo referencial teórico apresentado no segundo capítulo. Procura-se identificar o modo de racionalidade que predomina no contexto institucional estudado (indústrias fabricantes de calçados do Município de Novo Hamburgo, RS), que pode ser evidenciado pelas características dos imperativos organizacionais que estruturam as referidas organizações.

4.1 Breve histórico do setor calçadista gaúcho

O setor calçadista do Rio Grande do Sul possui uma relação próxima com a colonização alemã e a instalação dos primeiros estabelecimentos de curtimento de couros do Estado, iniciados na década de vinte do século passado. Embora alguns empreendedores pioneiros de origem portuguesa tivessem instalado curtumes nas regiões de Pelotas e Rio Grande, os imigrantes alemães tornaram-se os principais produtores de artigos de couro, tais como arreios, guaiacas, botinas, perneiras e sapatos. Na Exposição Brasileiro-Alemã de 1881, evidenciou-se que os artefatos de couro constituíam a principal atividade fabril dos

imigrantes germânicos no Estado. Em sua maioria, esses empreendimentos não passavam de pequenas oficinas, não podendo ser denominados de fábricas ou manufaturas (Roche, 1962). No sentido da especialização do trabalho, portanto, a expressão "indústria de calçados" somente pode ser empregada a partir do início deste século quando, em 1907, no levantamento realizado pelo Centro Industrial do Brasil, foram registradas nove indústrias de calçados no Estado do Rio Grande do Sul (Lagemann, 1986).

Geograficamente disperso em seu início, o setor coureiro-calçadista gradualmente foi se concentrando na Região do Vale do Rio dos Sinos. A partir de 1908, quando os calçados tornaram-se isentos de alíquotas estaduais, a produção de calçados começou a crescer. Mas foi na década de vinte que houve um desenvolvimento notável da indústria calçadista no Vale dos Sinos e, mais especificamente, no Município de Novo Hamburgo. Segundo Petry (1959), em 1929 a produção de calçados para crianças, em comparação à de 1921, foi multiplicada por dez e a de calçados para adultos por cinco. Isso foi possível, além de outros fatores, pela instalação da usina hidroelétrica da Cascata do Herval que abastecia a região de Novo Hamburgo, administrada pela Energia Elétrica Hamburguesa Ltda, fundada em 1927.

Apesar do crescimento da indústria calçadista no segundo quartel do século XX, até a década de quarenta as vendas para fora do Estado pelo setor coureiro-calçadista não ultrapassaram os 7%, relativamente aos outros segmentos

da economia do Rio Grande do Sul. Foi a partir do processo de industrialização e de urbanização, ocorrido na década de cinquenta, que a indústria gaúcha, especializando-se na fabricação de sapatos femininos, teve condições de duplicar sua produção física nesse período (Lagemann, 1986). Este impulso motivou alguns fabricantes a expandir suas vendas ao mercado externo e, em dezembro de 1959, um grupo de fabricantes de calçados viajou para os Estados Unidos da América, em uma das primeiras missões comerciais do setor (ABAEX, 1992). Contudo, foram necessários dez anos para que o mercado externo se tornasse uma alternativa efetiva para a indústria calçadista gaúcha. Em 1969, foram exportados 206 mil pares, representando 1% da produção total daquele ano (Lagemann, 1986).

O grande salto da indústria produtora de calçados do Rio Grande do Sul aconteceu entre os anos de 1973 e 1984, quando o volume monetário das exportações evoluiu de 70 milhões de dólares em 73 para 773 milhões em 84. Este impulso das exportações de calçados foi fortemente apoiado por incentivos fiscais - imunidade de ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) e isenção do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), além do benefício chamado "crédito-prêmio", mecanismo pelo qual a empresa exportadora podia se adjudicar um crédito extra, sem origem em operação efetiva, para abater no imposto devido nas operações internas. Neste mesmo período, somente os benefícios em créditos de ICM representaram para o setor de fabricação de calçados, 515 milhões de dólares (Lagemann, 1986).

Este dado histórico mais tarde viria a se configurar em um importante fator no estilo gerencial das indústrias calçadistas. Isto porque a relativa facilidade de obtenção de recursos provocou, ao longo do tempo, certa acomodação organizacional ao "status quo" do mercado. A partir da metade da década de oitenta, com a redução nos incentivos fiscais concedidos pelo Governo, o agravamento da crise econômica interna e o acirramento da concorrência internacional, as empresas sofreram dificuldades para enfrentar essas transformações ambientais. Um aspecto que pode ilustrar essa assertiva relaciona-se com a evolução dos preços médios obtidos nos mercados interno e externo na década 80/90. As informações da ABAEX (1992) evidenciam que a instabilidade e a tendência declinante do volume consumido no mercado interno foram compensadas pela obtenção de preços médios mais elevados - entre 81 e 91 houve uma variação positiva de 141% nos preços, enquanto a produção em número de pares declinou 12%. No mesmo período, entretanto, os preços médios obtidos no mercado internacional mantiveram-se na faixa dos 8 dólares por par (SCT, 1992).

A análise conjunta do desempenho do setor nos mercados interno e externo possibilita a interpretação de que o setor enfrentou dificuldades para se adaptar às novas demandas. Externamente, não conseguiu atuar sobre a qualidade dos calçados, o que teria permitido a obtenção de faixas de mercado mais elevadas. No mercado interno, o direcionamento das vendas de calçados a nichos de mercados

de faixa de preços mais elevados, em uma época de declínio do poder aquisitivo, sugere uma limitação da atuação sobre os custos. Embora estas estratégias possam ter sido intencionais, o desempenho histórico das indústrias calçadistas na década 81/91 indica que o setor, como um todo, enfrenta dificuldades em responder as mudanças ambientais.

Embora este histórico sobre o passado recente viabilize críticas sobre as possibilidades de melhoria de desempenho do conglomerado, a produção de calçados brasileira constitui um dos setores industriais mais importantes do País. Nas informações fornecidas pela Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins (ABAEX), relativas ao ano de 1991, o setor calçadista representou 3,7% da pauta das exportações brasileiras. Atualmente, o Brasil detém a sétima posição entre os exportadores mundiais de calçados, tendo exportado 132.088.221 pares em 1991, com 82,67% oriundos do Rio Grande do Sul. O Estado, individualmente, produz mais calçados do que a Espanha, a Alemanha, o Reino Unido, Portugal e a Polônia, o que indica sua importância sócio-econômica e justifica a realização de pesquisas que possam contribuir para o seu desenvolvimento.

4.2 Contexto político-institucional

A história da formação do pólo industrial calçadista do Vale do Rio dos Sinos, originada na região de

Novo Hamburgo, determinou muitas das características encontradas atualmente. A predominância étnica alemã, além de ter sido fundamental na disseminação da tecnologia do curtimento de couro e na fabricação de calçados, parece ter exercido um papel de importância similar no desenvolvimento do espírito empresarial local. As características históricas sugerem que a ética religiosa exerceu ali um papel semelhante ao descrito por Weber (1981) no desenvolvimento do capitalismo ocidental. Apesar do escopo deste estudo não permitir relações causais neste ponto, os princípios religiosos que enfatizavam o trabalho e a disciplina moralizante, contextualizada no ambiente político dos últimos cinquenta anos, parecem ter sido um fator importante na formação das instituições do setor.

A influência da religião na formação local dos recursos humanos verifica-se pelo fato de que, entre 1930 e 1962, todas as escolas secundárias da região dependiam de congregações e comunidades religiosas (Klein, 1991). A necessidade de formação dos recursos humanos e o comprometimento com o desenvolvimento regional também parecem ter justificado os esforços da comunidade em buscar recursos para fundar várias escolas técnicas no Vale dos Sinos. Podem ser citadas, a Escola Técnica de Calçados, criada em 1947; a Escola Técnica de Curtimento, criada em 1965; A Fundação Escola técnica Liberato Salzano da Cunha, fundada em 1966; e o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA), que começou a operar em sua atual sede a partir de 1979. Essas quatro escolas somadas oferecem,

anualmente, uma média de 1580 cursos técnicos, representando importantes fontes de formação dos trabalhadores do pólo calçadista (ABAEX, 1990).

Embora pouco se comente a respeito - principalmente por motivos políticos - a predominância da etnia alemã também justificou um certo isolamento da comunidade de Novo Hamburgo, principalmente após a Segunda Guerra Mundial. Embora os imigrantes alemães já estivessem acostumados à necessidade de sobreviver sem a ajuda do Governo desde o início da imigração (meados de 1820), a última Grande Guerra intensificou essa condição. Como descreve Klein (1991, p. 37):

"Neste século, o fato de a Alemanha perder duas guerras mundiais levou as autoridades governamentais e a opinião pública a considerarem com certo desdém e má vontade o que se sucedia no Vale do Sinos. Por sentirem-se politicamente discriminados, os descendentes de alemães se concentraram no trabalho árduo e na união de seus esforços, na consolidação das escolas secundárias e na formação de entidades gremiais, para defender seus interesses e obter apoio do Governo. Sem dúvida nenhuma, estas entidades tiveram uma importante participação no desenvolvimento do setor calçadista do Vale dos Sinos".

Esse espírito de solidariedade favoreceu a proliferação, geograficamente concentrada, de uma rede de empresas, verticalmente integradas, e de organizações de apoio, justificando que a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1992) citasse o pólo calçadista de Novo Hamburgo como um dos mais densos do mundo. Embora esta característica associativa tenha permitido ao setor calçadista gaúcho transformar-se no ramo industrial

brasileiro que aglomera o maior número de organizações de representação, é preciso contextualizar sua formação para que esta característica não seja interpretada, exclusivamente, como sinônimo de cooperação entre as organizações-membro.

O histórico da associação pioneira do setor calçadista contém indícios dos motivos que levaram a criação de várias outras entidades. A Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo (ACI/NH), desde sua fundação, em 1920, até o final da década de setenta, constituiu-se na única entidade representativa do setor calçadista. Além de ter sido fundamental para que o Município de Novo Hamburgo e as cidades vizinhas obtivessem recursos técnicos e de infra-estrutura para a região, formou grupos de pressão para lutar pelo setor coureiro-calçadista junto às instituições governamentais. Nesse sentido, a ACI/NH foi, durante mais de meio século, a entidade que congregava os interesses de todo o conglomerado calçadista.

A fundação de uma nova associação coincidiu com o início das exportações brasileiras de calçados. Embora o setor de curtimento de couros tivesse uma larga experiência exportadora, os incentivos fiscais para exportação¹⁸, obtidos pelos fabricantes de calçados, não foram extensivos a eles. Com o aumento da produção de calçados para exportação a demanda de couro cresceu, gerando escassez. Os fabricantes de calçados formaram um grupo de pressão para

¹⁸ Sobre os tipos de incentivos fiscais obtidos pelos fabricantes de calçados, ver Klein (1990, pp. 29 a 31)

impedir as exportações de couros semi-acabados. Isso foi suficiente para que os fornecedores de couro se rebelassem, formando sua própria associação de classe. Assim, no final dos anos setenta, fundava-se a Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul (AICSUL). Como decorrência direta da emancipação das indústrias de curtimento, em 1972 foi criada a Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos em Curtimento (ABQTIC). Cabe destacar, ainda, que a rivalidade entre curtidores e fabricantes de calçados também justificou a separação do Centro Tecnológico (CTCCA) da Escola de Curtimento.

Apesar de as características terem sido diferentes, os motivos que justificaram a fundação da Associação das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul (ADICAL), seguiram a mesma lógica, a rivalidade entre grupos. Em 1983, os grandes exportadores de calçados, descontentes com as atitudes personalistas de "um presidente" da ACI/NH, formaram a respectiva associação que, em 1990, assumia um caráter nacional, passando a se denominar ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Atualmente, mantém ela a característica de ser uma entidade gerida por grandes empresários, o que justifica a crítica de sua não representatividade do setor, manifestada pelos médios e pequenos empresários no decorrer da pesquisa.

Outro importante grupo dissidente da Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo não fundou uma nova

entidade de classe, mas afiliou-se a outra, que considerava mais representativa de seus interesses. Os fabricantes de máquinas e equipamentos para curtimento de couro e fabricação de calçados, ainda na década de sessenta, iniciaram uma relação conflituosa com seus clientes. Em função da política de substituição de importações, os fabricantes de máquinas procuraram copiar os modelos europeus mais avançados e, valendo-se do conceito de "equivalente nacional", procuraram dificultar a importação de máquinas. Para isso, afiliaram-se ao Sindicato Interestadual da Indústria de Máquinas (SINDIMAQ) e à Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAC), os quais, valendo-se de um dispositivo legal junto ao Governo Federal, deveriam aprovar ou não as importações de máquinas para calçados.

Possivelmente, por terem vislumbrado os benefícios do associativismo, outras associações foram criadas, nos anos seguintes. Foram elas: ASSINTECAL - Associação das Indústrias de Componentes para Calçados (1983); ABTC - Associação Brasileira dos Técnicos em Calçados (1985); ABAEX - Associação Brasileira dos Agentes Exportadores de Calçados (1986); ABECA - Associação Brasileira dos Estilistas de Calçados e Afins (1990). Além dessas associações, destaca-se a FENAC - Feira Internacional do Calçado, que tem exercido um papel fundamental no desenvolvimento da comercialização de calçados no mercado interno.

O grande número de associações surgidas após o início das exportações de calçados, apesar de ser apontado como benéfico para o desenvolvimento do setor calçadista, parece constituir-se na causa de muitos conflitos e falta de confiança entre as organizações. Na realidade, a proliferação de associações profissionais parece representar mais o acirramento das disputas internas por poder político do que propriamente uma maneira saudável de desenvolvimento setorial. Os conflitos entre os fornecedores de couro e os fabricantes de calçados permanecem atuais, tendo sido apontados na presente pesquisa como uma das principais dificuldades para o setor tornar-se mais competitivo.

O histórico do setor sugere que o sistema social que propiciou o desenvolvimento industrial e econômico da região de Novo Hamburgo tornou-se incrementalmente complexo, exigindo uma nova estrutura de relações. Novos espaços políticos precisaram ser criados para viabilizar a luta pelos interesses de setores que, gradualmente, tornavam mais poderosos. Assim, a ACI/NH ficou pequena como arena política e entidade representativa de interesses conflitantes, exigindo que os grupos minoritários se tornassem dissidentes, fundando novas associações para obter espaços políticos.

Embora a competição interna seja apontada por Porter (1990) como um fator importante para o desenvolvimento de um setor industrial, cabe ressaltar que

o caráter dessa competição deve proporcionar maior competitividade do setor frente a outros pólos industriais. Nesse sentido, como será descrito nos itens seguintes, as características do setor calçadista de Novo Hamburgo parecem indicar comportamentos que, em seu conjunto, têm dificultado uma ação setorial homogênea. Ou seja, o desenvolvimento de uma comunidade industrial que fortaleça relações de confiança entre seus agentes, apontado como fundamental para o sucesso empresarial no final deste século, parece não ocorrer no contexto político institucional pesquisado. O fracasso na tentativa de criar, em 1989, uma câmara que reunisse todas as entidades associativas, constitui exemplo dessa característica, cujas conseqüências serão discutidas ao longo da apresentação dos imperativos organizacionais e das conclusões do presente estudo.

4.3 Principais contingências organizacionais

Apesar de existirem muitos trabalhos sobre o setor calçadista gaúcho, a maioria deles relaciona-se aos aspectos macroeconômico ou mercadológico. As monografias sobre o setor, normalmente, são do tipo *estudo de caso* resultando em informações, ou muito genéricas, em relação ao mercado, ou demasiadamente específicas para definir o perfil organizacional das indústrias calçadistas de Novo Hamburgo. Por isso, procurou-se coletar, através da aplicação do questionário, alguns dados básicos sobre as

empresas (ver folha de rosto do questionário - Anexo 2). Com base nas informações coletadas foi possível a identificação do percentual de empresas de origem familiar na população, do número de pessoas com nível superior nas empresas, dos tipos de calçados produzidos, dos mercados atingidos.

Além desses dados, para apoiar a pesquisa foram coletadas informações sobre as características gerais das organizações, permitindo contextualizá-las. Dessa forma, a identificação da idade, tamanho (número de empregados), e a descrição do ambiente político-institucional das empresas foram abordados de forma interacional e serão descritas, a seguir, em seu conjunto.

4.3.1 Natureza e idade das empresas

Relativamente à natureza das organizações, a presente pesquisa identificou que a maioria das empresas é de origem familiar. Mesmo aquelas que não se identificaram como tal, são formadas por pessoas com algum grau de parentesco ou por pessoas com estreitos vínculos de amizade (ex-colegas de trabalho que instalaram seu próprio empreendimento). Não foi encontrada nenhuma empresa que possuisse ações negociáveis no mercado mobiliário. A Tabela 1 apresenta as medidas de tendência central - média e mediana - relativas à natureza acionária e à idade da empresa.

TABELA 1: NATUREZA ACIONÁRIA E IDADE DAS EMPRESAS

Classes de Empresas	Empresa Familiar		Idade (anos)	
	f	%	Média	Mediana
PEQUENAS	13	100%	15	12
MÉDIAS	17	63%	17	11
GRANDES	5	62%	44	43
Médias Finais	35	73%	25	22

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Pode-se observar que a totalidade das pequenas empresas é de origem familiar, enquanto as médias e grandes situam-se em patamares similares entre si. A tradição regional na formação das empresas (descrito no item 4.1) possivelmente está relacionada com esta característica. A tecnologia do processamento e manufatura de artigos de couro desempenhou um papel fundamental no pólo calçadista e, embora hoje exista um maior número de especialistas em cargos de gerência, a relação de parentesco ainda constitui um fator influente na composição acionária e na direção das empresas. Muitas companhias pesquisadas foram fundadas pelos chamados *sapateiros*, ou *artesãos de calçados*. Pessoas, cuja tecnologia fundamental constitui o *saber fazer sapatos*. Este aspecto, inclusive, determinou o estilo de gestão adotado no setor, no qual as empresas fabricantes se caracterizaram como indústrias voltadas para a produção. Sistemas de controle relativamente simples identificam estruturas produtivas com sistemas gerenciais pouco desenvolvidos nas áreas financeira, comercial e de recursos humanos. Simplificadamente, muitas das atuais empresas

poderiam ser denominadas "unidades produtoras", uma vez que atendem quase que exclusivamente às questões de gestão da produção.

Hoje, esta característica mescla-se com a presença de um espírito mais empresarial, sendo comum encontrarem-se dirigentes provenientes de outros setores. A baixa restrição aos entrantes potenciais - baixo volume de capital necessário para a instalação de uma planta industrial e grande disponibilidade de mão de obra qualificada - motiva a instalação de muitas empresas. Embora, por um lado, a participação de profissionais com experiência em outros ramos da indústria possibilite a transferência da tecnologia de gestão para as empresas, o ingresso de pessoas gerencialmente desqualificadas tem causado problemas para o setor. Os denominados aventureiros possuem um tempo de permanência relativamente curto (de 1 a 2 anos) no setor calçadista, mas suficiente para desestabilizar as relações entre as empresas. O despreparo gerencial na determinação dos custos dos produtos, principalmente, faz com que estas empresas pratiquem guerra de preços de calçados para obtenção de clientes e estimulem, artificialmente (inflacionando), a concorrência no mercado de mão de obra. Em pouco tempo, a inviabilidade do negócio torna-se clara, determinando a morte da empresa. Contudo, os aspectos negativos de sua passagem permanecem no setor na forma de desconfiança nas relações comerciais entre empresas e nas relações trabalhistas.

Possivelmente este aspecto possa justificar a alta taxa de mortalidade de empresas encontrada no setor. A população de empresas pertencentes ao Município de Novo Hamburgo, conforme a listagem fornecida pela Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo (ACI/NH), atualizada em 03/08/92, apresentava 149 empresas, das quais 107 possuíam mais de vinte empregados. Em menos de um ano, 40% desse total sofreu alteração: 19 empresas foram desativadas, 8 faliram e 23 mudaram-se de Novo Hamburgo. Este aspecto é um indicador da instabilidade do setor e, associado a outras circunstâncias situacionais, constitui aspecto relevante na formação dos modos de racionalidade do respectivo contexto político-institucional.

Das empresas integrantes da população de pesquisa, identificou-se a existência de uma relação entre idade e tamanho (ver Tabela 1, pág. 110). Pode-se afirmar que as maiores empresas são as mais antigas, embora as respectivas causas, no presente estudo, somente possam ser especulativas. O fator tamanho será analisado especificamente em função da tecnologia empregada, embora, à semelhança com o verificado na idade, este estudo não vise a estabelecer correlações entre estas variáveis.

4.3.2 Tamanho das empresas

A variável tamanho nas empresas produtoras de calçados (em função do número de empregados) constitui um

aspecto relevante para a análise dos padrões estruturais da população pesquisada porque, para a maioria dos fabricantes do setor, os equipamentos básicos de movimentação de materiais são determinantes de seu tamanho. As esteiras transportadoras comportam entre cinquenta e cem operários dispostos linearmente (Piccinini, 1992), sendo utilizadas pela maioria das empresas calçadistas pesquisadas. Como estes equipamentos são projetados para um número mínimo de empregados (normalmente 50), as empresas que os utilizam possuem um número de empregados em escala próxima à capacidade das esteiras de produção. A Tabela 2 apresenta os dados referentes ao número de empregados das empresas, além de fornecer informações adicionais sobre empregados de nível superior das indústrias pesquisadas.

TABELA 2: NÚMERO DE EMPREGADOS LIGADOS À PRODUÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E COM NÍVEL SUPERIOR NAS EMPRESAS

Classes de Empresas	Número de Empregados							
	Nível Superior		Produção		Administração		Total	
	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana
PEQUENAS	0	0	46	35	5	5	50	40
MÉDIAS	2	1	222	192	14	8	240	200
GRANDES	7	4	1.150	765	78	85	1.228	850
Médias Finais	3	2	473	331	32	32	506	363

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

O número de empregados com nível superior nas empresas, aparentemente, não possui relação com o aspecto da utilização das esteiras. Entretanto, se analisado a partir da tecnologia de gestão, necessária ao funcionamento das indústrias, identifica importantes características da

população. A utilização das esteiras parece induzir os empresários a terem uma visão linear de crescimento. Ou seja, a ampliação da empresa é vista, essencialmente, pelo aumento do número de esteiras de produção. Parece não haver a necessidade de relacionar o aumento de tamanho das empresas ao seu desenvolvimento geral, como a qualificação profissional. Isso parece explicar o fato de ter sido encontrada uma empresa com mais de mil empregados e nenhum deles com formação superior.

4.4 Imperativos organizacionais

Os imperativos organizacionais, simplificada-mente, referem-se aos processos ou às funções administrativas, formalizados ou não, que existem em qualquer organização empresarial. Nesse sentido, um dos objetivos da presente pesquisa foi identificar as características dos principais imperativos para, à luz do modelo operacional, classificá-los nos modos de racionalidade pré-modernista, modernista ou pós-modernista (ver o Quadro 3 - Capítulo 3). Assim, as características dos imperativos organizacionais pesquisados, relativamente à gestão estratégica, comercial, financeira, de recursos humanos e de produção, serão apresentadas quantitativamente e complementadas com dados secundários.

4.4.1 Gestão Política

A Gestão Política refere-se às relações externas que as organizações mantêm entre si. Neste estudo, foram consideradas as características das estratégias de ação política das empresas, verificando-se, principalmente, as relações de *parceria* (cooperação) praticadas no setor. Segundo a mesma perspectiva, foram analisadas as possibilidades de as empresas praticarem relações competitivas que venham a favorecer a inovação e o desenvolvimento do setor ou, conceitualmente, a *especialização flexível*. A seguir são descritos os resultados deste item da pesquisa.

4.4.1.1 Estratégia da ação política - A pesquisa da estratégia de política externa das organizações foi realizada através das questões 5, 6 e 25 do questionário (Anexo 2). Nas questões 5 e 6, procurou-se identificar o nível das relações de parceria existente para o desenvolvimento tecnológico e para a atuação política conjunta. A questão 25 identifica a forma de expansão da capacidade produtiva adotada pelas organizações. Em seu conjunto, as questões tentaram avaliar o grau de individualismo ou de coletivismo que caracterizam as ações políticas das organizações. Em função da concentração geográfica do conglomerado estudado, os dados da pesquisa revelam um perfil curioso quanto a este ponto.

Os resultados evidenciaram que, de forma geral, as indústrias fabricantes de calçados de Novo Hamburgo possuem uma estratégia de ação predominantemente individualista. Apesar de ser um setor geograficamente concentrado, o resultado da pesquisa identifica que a maioria das empresas não realiza relações de parceria, acentuadamente nas pequenas e médias empresas. Na Tabela 3 pode-se verificar que 85% das pequenas e 67% das médias empresas não desenvolvem nenhum tipo de parceria para desenvolvimento tecnológico. Identifica-se, portanto, uma relação entre o tamanho das empresas com o grau de relações externas que elas exercem. Quanto maiores as empresas, maior a abertura para desenvolverem relações de parceria com outras empresas.

TABELA 3: PARCERIAS PARA O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Classes de Empresas	raras ou inexistentes		realizadas com fornecedores p/ des. tecnol.		realizadas só com não-concorrentes		realizadas com quaisquer empresas		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	11	85%	3	23%	0	0%	0	0%	0	0%	14	8%
MÉDIAS	18	67%	10	37%	0	0%	1	4%	2	7%	31	15%
GRANDES	4	50%	3	38%	2	25%	0	0%	1	13%	10	25%
Amostra Total	33	69%	16	33%	2	4%	1	2%	3	6%	55	15%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Os dados evidenciam que as relações cooperativas entre as empresas são mais intensas nas de maior tamanho. Embora já existam alguns intercâmbios tecnológicos entre os fabricantes de calçados e os fornecedores de componentes (33% das empresas desenvolvem parcerias junto a

forneecedores para desenvolvimento de produtos), as ações de ordem política somente são desenvolvidas, de forma representativa, pelas grandes empresas (a Tabela 4, a seguir, evidencia que a totalidade das pequenas e 96% das médias empresas não desenvolvem nenhum tipo de parceria para atuação política conjunta). Além das grandes empresas relacionarem-se relativamente mais entre si (a Tabela 3 evidencia que 25% das grandes empresas realizam parcerias com empresas não-concorrentes para intercâmbio de tecnologia de produção e de gestão), sua ação junto a órgãos governamentais demonstra estarem elas mais organizadas para a barganha política do que as pequenas e médias empresas; segundo a Tabela 4, 50% das empresas grandes realizam parcerias com outras empresas para influenciar políticas industriais para o setor, junto às instituições governamentais (realizadas de forma indireta, principalmente através da ABICALÇADOS).

TABELA 4: PARCERIAS PARA ATUAÇÃO POLÍTICA CONJUNTA

Classes de Empresas	raras ou inexistentes		adotadas para influenciar políticas governamentais		adotadas para barganha junto aos principais fornecedores		adotadas para barganha junto aos maiores clientes		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	13	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	13	0%
MÉDIAS	26	96%	1	4%	0	0%	0	0%	1	4%	28	4%
GRANDES	2	25%	4	50%	0	0%	0	0%	3	38%	9	13%
Amostra Total	41	85%	5	10%	0	0%	0	0%	4	8%	50	4%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

As grandes empresas têm sido submetidas a uma forte exigência para a mudança, imposta pela modificação do

perfil do mercado consumidor externo. A tendência à diminuição do tamanho dos lotes de compra por tipo de calçado foi identificada pela maioria dos grandes fabricantes como sendo um dos principais fatores para a reestruturação organizacional. O exemplo mais contundente dessa realidade é o fato dos dois mais antigos fabricantes do setor estarem concordatários no momento da pesquisa. Esta exigência de mudança parece justificar um comportamento diferenciado dessas empresas, que têm buscado novas alternativas nas ações estratégicas. A forma de expansão da capacidade de produção, apresentada na Tabela 5, página seguinte, pode servir como exemplo de um comportamento mais cooperativo - apesar do aumento da capacidade instalada ser a forma predominante (75%) de expansão da capacidade produtiva das grandes empresas, a diversificação setorial, a rearticulação das unidades existentes, a compra de empresas, a formação de alianças e a desverticalização também foram estratégias utilizadas para a expansão da capacidade produtiva de 25% das grandes indústrias (segundo as informações que compuseram a coluna "outra"). O fato de 31% das pequenas empresas (coluna "outra") terem diminuído suas capacidades produtivas sugere dificuldades de adaptação às condições de mercado também nessa classe.

TABELA 5: FORMA DE EXPANSÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA

Classes de Empresas	expansão da cap. instalada		aquisição de empresas		formação de alianças		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	9	69%	0	0%	0	0%	4	31%	13	0%
MÉDIAS	25	93%	0	0%	0	0%	4	15%	29	7%
GRANDES	6	75%	1	13%	1	13%	2	25%	10	25%
Amostra Total	40	83%	1	2%	1	2%	10	21%	52	8%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

4.4.1.2 Especialização flexível - A avaliação da especialização flexível nas indústrias fabricantes de calçados de Novo Hamburgo foi realizada com base nas respostas às questões 3 e 4 do questionário, apoiadas em dados qualitativos. Procurou-se identificar, fundamentalmente, se as empresas formavam alianças para a especialização da produção. Objetivamente, isso caracterizaria um tipo de interação capaz de favorecer o desenvolvimento de uma forma de concorrência saudável, em termos globais. Ou seja, à medida que fossem identificadas ações cooperativas entre as indústrias, visando a satisfazer as demandas do mercado, este tipo de comportamento caracterizaria uma *tendência favorável* ao desenvolvimento da especialização flexível. A pesquisa não é suficiente para responder se, de fato, existem formas de especialização flexível no conglomerado em estudo - considerando-se que este não constitui um de seus escopos.

Os resultados da estratégia de ação política, apresentadas no item anterior, permitiram identificar uma característica de ação individualista das organizações. O fato de nenhuma empresa pesquisada realizar parcerias com

outras empresas para a produção de grandes pedidos evidencia que, segundo o conceito utilizado no presente trabalho, os fabricantes de calçados não favorecem a especialização flexível entre as empresas concorrentes. O desenvolvimento de uma comunidade industrial que restrinja as formas de competição àquelas que favoreçam a inovação, apontado por Piore e Sabel (1984) como imperativo para a especialização flexível, não é respaldado pelo tipo de relações praticadas pelas empresas em estudo. As formas concorrenciais no setor calçadista gaúcho, com a prática freqüente do chamado "leilão" ou "guerra" de preços, evidenciam a inexistência de políticas reguladoras dessas formas competitivas.

É interessante notar que estas práticas de concorrência interna têm sido vistas por especialistas no ramo como positivas para o setor. O depoimento de Klein (1991, p. 56), profissional com sólida experiência no setor calçadista, exemplifica:

"Para destacar a importância da concentração geográfica, quer dizer, a proximidade entre os competidores, cita-se uma experiência que tive com um importador norte-americano de calçados, durante uma negociação sobre preços. Argumentando, o norte-americano dizia que o preço de sete dólares era muito alto e que podia adquirir calçado da província da China de Taiwan a seis dólares. Os fabricantes brasileiros não acusaram nenhuma reação, além da de aconselharem o norte-americano a fazer seus pedidos no Oriente. Após várias tentativas frustradas, o comprador americano descobriu que bastava dizer: 'Escute, acabo de fazer um pedido de calçado similar na fábrica 'X' da região - conhecida do interlocutor - por seis dólares, e não entendo por que vocês não podem fazê-lo' e de imediato voltava o interesse e a negociação continuava."

Este relato parece elucidar a lógica que predomina no setor calçadista quanto à forma de se encarar a concorrência local e internacional. Nesse aspecto, devido às condições atuais enfrentadas pelo setor, parece haver uma inversão de valores quanto à obtenção de vantagens competitivas. Embora Porter (1990) considere a rivalidade interna como um fator positivo para o desenvolvimento dos setores industriais, refere-se às formas concorrenciais que possam beneficiar e tornar mais fortes os setores industriais dos países, enfatizando o desempenho do conglomerado frente aos grupos externos. Contudo, para os fabricantes gaúchos parece ser mais importante superar os concorrentes locais do que obter vantagens competitivas frente aos concorrentes internacionais. Esse comportamento, genericamente, vai de encontro aos princípios conceituais de Porter (1990) no que diz respeito a obtenção de vantagens competitivas internacionais. Em termos específicos, caracteriza um comportamento que não satisfaz as exigências conceituais para o desenvolvimento da especialização flexível, definidos por Piore & Sabel (1984). O resultado dessa *lógica de ação* parece estar expressa no histórico da participação dos mercados mundiais - a Ásia vem aumentando sua participação no mercado mundial às expensas do declínio da América do Sul (ABAEX, 1992).

É importante salientar que o tema da especialização flexível é extremamente amplo e complexo e neste estudo considera-se apenas a questão das relações

concorrenciais no interior do conglomerado. As informações coletadas são suficientes apenas para indicar que a forma de ação das empresas em estudo parecem não favorecer a *eficiência do coletivo de organizações*, descrita por Schmitz (1989; 1992), sugerindo que as relações horizontais (entre empresas concorrentes) *não favorecem* a inovação do setor e, conseqüentemente, a especialização flexível. A integração vertical (relações cliente-fornecedor), por outro lado, apesar de não estar, previamente, no escopo de análise deste estudo, constitui um dado sobre o qual podem ser feitas algumas considerações.

Os dados da Tabela 6, na próxima página, evidenciam que 63% da população de empresas utiliza *ateliers* para a produção de semi-acabados ou pré-fabricados de calçados. À primeira vista, esta forma de integração vertical poderia ser considerada uma forma de especialização da produção, entretanto, a subcontratação da produção de *ateliers* parece mais constituir-se uma relação comum de cliente-fornecedor do que propriamente uma prática cooperativa. A proximidade geográfica e de recursos (humanos, tecnológicos, serviços) parece beneficiar o desenvolvimento dessas pequenas organizações prestadoras de serviços, integrando verticalmente o conglomerado. Contudo, o aspecto da utilização da economia informal no trabalho dos *ateliers*, valendo-se da diminuição dos custos com encargos sociais e a instabilidade contratual, assemelha-se mais a uma relação de dominação e exploração do que a uma forma cooperativa de desenvolvimento industrial.

TABELA 6: PARCERIAS PARA A PRODUÇÃO DE CALÇADOS

Classes de Empresas	raras ou inexistentes		produção de grandes pedidos		subcontr. de pequenas indústrias		subcont. de MO especial ou ateliers		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	7	54%	0	0%	0	0%	7	54%	0	0%	14	8%
MÉDIAS	9	33%	0	0%	6	22%	19	70%	1	4%	35	30%
GRANDES	2	25%	0	0%	2	25%	4	50%	1	13%	9	13%
Amostra Total	18	38%	0	0%	8	17%	30	63%	2	4%	58	21%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

No que concerne às relações cooperativas para a produção de calçados, um tipo de parceria comum entre as empresas é o intercâmbio de maquinário. Embora não houvesse nenhuma pergunta específica sobre este aspecto no questionário, ao longo de sua aplicação, a maioria dos respondentes afirmou ser este o tipo de parceria realizado freqüentemente com outras empresas. A relativa simplicidade tecnológica, os baixos peso e volume e a conseqüente facilidade de transporte das máquinas e equipamentos para a produção de calçados, possibilitam que haja, habitualmente, empréstimos entre as empresas. O motivo central desse tipo de parceria deve-se às flutuações dos volumes de calçados encomendados. À medida que os fabricantes necessitam de máquinas extras para produzir "Ordens de Produção" para exportação (como são chamados os pedidos de vendas) que exigem estrutura superior àquela existente na fábrica, a possibilidade de obtenção de um ativo imobilizado a custo zero constitui um incentivo para a realização deste tipo de parceria. Da mesma forma, havendo uma redução dos volumes encomendados, a capacidade ociosa em máquinas e

equipamentos pode ser utilizada como "crédito" sob a forma de empréstimo a outros fabricantes.

Esta prática possui duas resultantes básicas. A primeira delas representa um comportamento saudável, caracterizando as vantagens da inserção da empresa no conglomerado setorial e geográfico (*Cluster*). Nesse sentido, corroboram-se as observações de Schmitz (1989; 1992), sobre as vantagens competitivas da aglomeração em distritos industriais que, segundo o autor, facilita o desenvolvimento da chamada *eficiência coletiva*. Ou seja, no conjunto, as empresas beneficiam-se de um sistema de relações que, conseqüentemente, torna o pólo, no qual estão inseridas, mais competitivo frente a outros pólos calçadistas. O aspecto negativo desse procedimento relaciona-se à inibição ao desenvolvimento tecnológico, porque a relativa facilidade de obtenção de máquinas para satisfazer as flutuações da demanda não incentiva a respectiva modernização. Isso foi observado na presente pesquisa, na medida que a maioria das empresas não tem investido neste tipo de ativo imobilizado nos últimos cinco anos.

Embora esta prática possa ser vista como uma forma de cooperação entre as empresas, salienta-se o aspecto de relativa obrigatoriedade desse sistema, pois a natureza das relações encontradas parece fundamentar-se em critérios exclusivamente econômicos. A escassez de recursos para o capital de giro das empresas - principalmente nos

últimos dez anos - impõe esta prática como uma forma de sobrevivência, não representando um modo de racionalidade que privilegia as relações de cooperação. As justificativas para este argumento estão contidas nos dados observados na Tabela 6 - o único tipo de parceria de produção identificado (54% das pequenas empresas o utilizam) é o da subcontratação de serviços externos de ateliers. Se for considerado que 85% das pequenas empresas não desenvolvem nenhum tipo de parceria para o desenvolvimento tecnológico (Tabela 3, p. 116) e 96% das empresas médias e a totalidade das pequenas não realizam parcerias para a atuação política conjunta (Tabela 4, p. 117), caracteriza-se que a maioria das pequenas e médias empresas que realizam empréstimos de máquinas não praticam nenhum outro tipo de relação cooperativa.

4.4.2 Gestão comercial

A análise dos imperativos organizacionais relativos à gestão comercial das empresas foi realizada a partir dos dados básicos sobre suas características mercadológicas (folha de rosto do questionário - Anexo 2) e específicos sobre a orientação mercadológica e a vantagem competitiva predominantes das empresas (questões 1 e 2). Além desses dados primários, acrescentaram-se as informações sobre a realidade dos mercados nacional e externo para apoiar a análise, obtidas através das fontes secundárias.

4.4.2.1 Características mercadológicas básicas das empresas

pesquisadas - As informações coletadas indicam que o mercado interno constitui o foco de atuação das pequenas empresas, enquanto o mercado externo é atendido, principalmente, pelas grandes corporações. As empresas de porte médio direcionam suas vendas para o mercado externo, mas mantêm aproximadamente um terço de suas vendas no mercado nacional. A atuação no mercado externo acompanha a tendência crescente de adoção de economia de escala, ou seja, as maiores empresas utilizam uma estratégia competitiva centrada no preço dos produtos, direcionando suas vendas para os Estados Unidos, que compram grandes quantidades de calçados femininos. A Tabela 7 fornece os dados para análise deste item.

TABELA 7: VENDAS POR MERCADO DAS EMPRESAS

Classes de Empresas	Vendas por Mercado									
	Interno		Externo		EUA		Europa		Outros	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PEQUENAS	13	100%	5	38%	2	15%	1	8%	2	15%
MÉDIAS	14	52%	24	89%	14	52%	16	59%	7	26%
GRANDES	3	37%	8	100%	8	100%	8	100%	3	37%
Médias Finais	30	63%	37	77%	24	50%	25	52%	12	25%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Quanto ao tipo dos calçados produzidos, observa-se que a grande maioria das empresas, independente do tamanho, trabalha com calçados femininos. São poucas as empresas, nas diferentes classes, que produzem calçados masculinos ou tênis. Na população pesquisada, foram

encontradas somente duas empresas pequenas, sete médias e duas grandes que possuem tênis entre seus produtos. A Tabela 8 apresenta os tipos de calçados produzidos pelas empresas calçadistas de Novo Hamburgo.

TABELA 8: TIPOS DE CALÇADOS PRODUZIDOS

Classes de Empresas	Tipos de Calçados Produzidos					
	Feminino		Masculino		Tênis	
	f	%	f	%	f	%
PEQUENAS	12	92%	4	31%	2	15%
MÉDIAS	23	85%	5	18%	7	26%
GRANDES	8	100%	1	12%	2	25%
Médias Finais	43	90%	10	21%	11	23%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Uma característica marcante das empresas de Novo Hamburgo é não possuir marca própria dos calçados que exportam. A Tabela 9, na página seguinte, mostra que apenas uma empresa média e nenhuma grande empresa, dentre as indústrias pesquisadas, vende com marca própria para o exterior. Considerando que estas empresas são responsáveis pela quase totalidade das exportações, fica evidente a natureza de economia de escala adotada no setor. Isto explica, também, o fato de as empresas não possuírem estrutura interna de vendas. A Tabela 10, demonstra a inexpressividade da estrutura de vendas no exterior, além de que os 61% da média geral significam, sem exceções, vendas realizadas através de representantes comerciais. Em outras palavras, significa que nenhuma empresa do setor da referida pesquisa trabalha com vendedores próprios.

TABELA 9: POSSE DE MARCA PRÓPRIA NA VENDA DE CALÇADOS

Classes de Empresas	Empresas com Marca Própria							
	Brasil		EUA		Europa		Outros	
	f	%	f	%	f	%	f	%
PEQUENAS	11	85%	1	8%	0	0%	1	8%
MÉDIAS	12	44%	1	4%	0	0%	0	0%
GRANDES	3	38%	0	0%	0	0%	0	0%
Médias Finais	26	54%	2	4%	0	0%	1	2%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

TABELA 10: EXISTÊNCIA DE ESTRUTURA DE VENDAS

Classes de Empresas	Empresas com Estrutura de Vendas					
	Brasil		EUA		Europa	
	f	%	f	%	f	%
PEQUENAS	11	85%	0	0%	0	0%
MÉDIAS	15	56%	2	7%	1	4%
GRANDES	3	43%	0	0%	0	0%
Médias Finais	29	60%	2	4%	1	2%

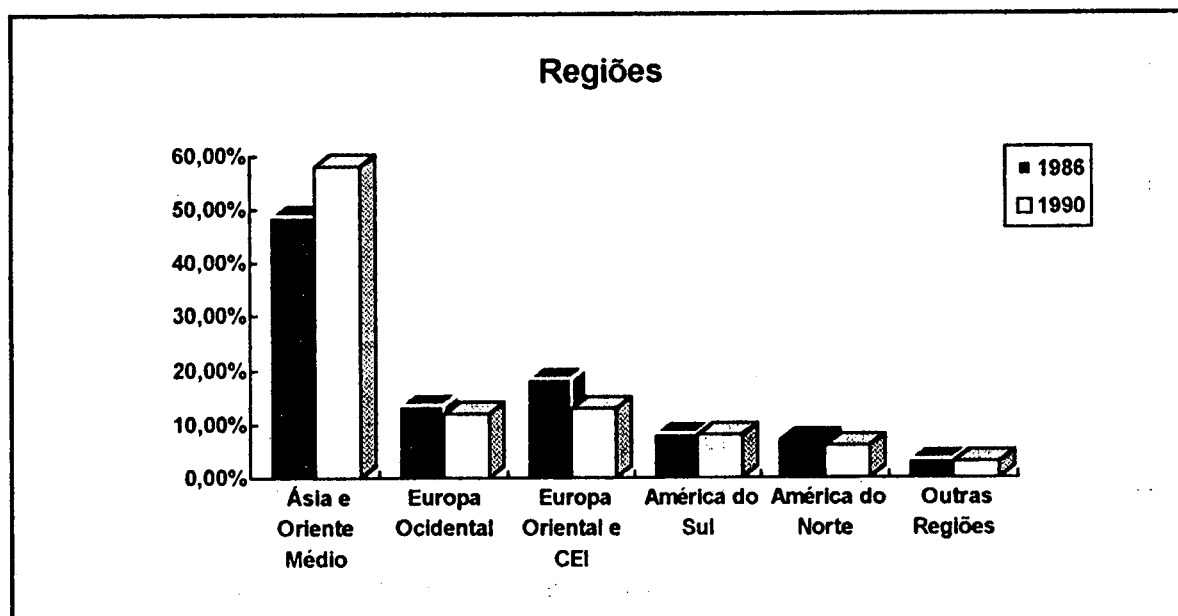
Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

O fato de as empresas calçadistas não possuírem estrutura de vendas não constitui novidade. É comum afirmar-se que "nas empresas, os sapatos são comprados e não vendidos!" E uma explicação histórica para este fato é dada pelo papel exercido pelas companhias exportadoras ao longo do desenvolvimento do setor calçadista. Em função da inexperiência no comércio internacional e dificuldades inerentes a este tipo de transação, os fabricantes de calçados têm-se relacionado com os clientes externos sempre por meio das respectivas organizações. Independentemente de uma avaliação crítica sobre esta estrutura de relações, a história do setor evidencia que os agentes exportadores

possibilitam aos fabricantes brasileiros de calçados firmarem-se no comércio internacional.

Essa realidade não representaria um problema para as empresas, se as condições estruturais do mercado permanecessem inalteradas. Contudo, a realidade atual é oposta. A partir da segunda metade da década de oitenta, houve profundas transformações na concorrência mundial, com o aumento da participação nas exportações de países asiáticos, como a China, Coréia do Sul, Tailândia e Indonésia. A Figura 4, a seguir, indica um deslocamento do mercado internacional da produção de calçados para a Ásia e Oriente Médio, em detrimento do decréscimo das demais regiões.

FIGURA 4: PRODUÇÃO MUNDIAL DE CALÇADOS POR REGIÕES



Fonte: Satra (1992)

A forma de relação que historicamente se cristalizou entre as indústrias calçadistas e os agentes exportadores reflete as atuais dificuldades de resposta à agressividade dos concorrentes asiáticos. No documento elaborado pela Secretaria de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (SCT/RS) sobre tecnologia e competitividade na indústria calçadista gaúcha, a equipe técnica afirma que:

"No que concerne ao mercado externo, a figura dos agentes exportadores transferiu para fora da empresa uma série de iniciativas comerciais intrínsecas a gestão empresarial. Se pelo lado da especialização de atividade e do coletivo de empresas a atuação dos agentes exportadores permitiu um grande avanço em termos do acesso ao mercado externo (particularmente o mercado norte-americano), por outro, essa estratégia contribuiu decisivamente para inibir a criatividade e a agressividade comercial dos empresários do setor. A grande participação dos EUA nas exportações brasileiras é bastante expressiva dessa situação, pois embora se reconheçam as dificuldades para ingressar em outros mercados internacionais, não há como negar uma certa acomodação com o *status quo*" (SCT, 1992, p.70).

Esta crítica torna-se relevante à medida que as mudanças do perfil do mercado vêm exigindo maior dinamismo comercial. Existe a necessidade de dispor de sistemas de informações mais ágeis para captar os novos comportamentos dos consumidores e definir estratégias, segundo mercados diferenciados. Além disso, tornou-se necessário antecipar-se às ações crescentemente agressivas da concorrência internacional (principalmente da China). O relativo despreparo comercial dos fabricantes que, historicamente, sempre agiram por meio dos agentes exportadores, indica

constituir um dos principais obstáculos para as empresas responderem à nova realidade mercadológica.

4.4.2.2 Orientação mercadológica predominante - A avaliação da orientação mercadológica predominante das empresas calçadistas foi realizada pela questão 1 do questionário, apoiada nos dados básicos referentes às características mercadológicas das indústrias pesquisadas (item anterior). Procurou-se identificar se a orientação comercial predominante nas empresas volta-se para a massificação ou para a diferenciação dos mercados consumidores. A Tabela 11 apresenta os resultados sobre a orientação mercadológica predominante nas indústrias calçadistas.

TABELA 11: ORIENTAÇÃO MERCADOLÓGICA PREDOMINANTE

Classes de Empresas	produção de Grandes Lotes (GL)		produção de Pequenos Lotes (PL)		GL p/o exterior e PL p/o merc. interno		GL p/o exterior e PL p/o merc. externo		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	3	23%	10	77%	3	23%	0	0%	0	0%	16	23%
MÉDIAS	16	59%	9	33%	5	19%	0	0%	2	7%	32	19%
GRANDES	4	50%	2	25%	3	38%	0	0%	0	0%	9	13%
Amostra Total	23	48%	21	44%	11	23%	0	0%	2	4%	57	19%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

A Tabela 11 evidencia que as pequenas empresas adotam um enfoque mercadológico diferenciado, em relação às médias e grandes empresas. Setenta e sete por cento das pequenas empresas produzem pequenos lotes de sapatos e os vendem, preponderantemente, a lojas especializadas do

mercado nacional. As médias e grandes empresas possuem enfoques diferenciados segundo os mercados interno e externo. Fundamentalmente, produzem grandes lotes de calçados para comercialização com grandes lojas de departamentos no exterior, e lotes menores para o mercado nacional.

A análise conjunta da Tabela 7 (p. 126) e da Tabela 11 (p. 131) indica que existe uma relação entre o enfoque comercial adotado pelas empresas e o tipo de mercado atendido. Observe-se que as pequenas empresas, que vendem basicamente para o mercado nacional, possuem como característica mercadológica predominante a segmentação do mercado. As grandes e médias empresas caracterizam-se pela massificação dos mercados, embora também vendam de forma segmentada no mercado nacional. Corrobora esta interpretação o fato de que a quase totalidade das empresas exporta seus calçados sem marca própria (Tabela 9, p. 128), justificando a característica de não-diferenciação dos mercados.

Estas diferenças das características das empresas, segundo sua classe (pequenas, médias ou grandes), são melhor compreendidas quando se analisam, conjuntamente, os pré-requisitos necessários às exportações de calçados. À medida que as empresas precisam cumprir os contratos de exportação, necessitam de capital de giro e estruturas mínimas que possam garantir as entregas nos prazos estabelecidos. Dessa forma, muitas empresas pequenas e

médias acabam por direcionar sua vendas para o mercado interno por não disporem de recursos (de capital, humanos, tecnológicos) para atender o mercado externo. Isso ficou expresso na presente pesquisa à medida que vários dos pequenos empresários manifestaram a intenção de se tornarem exportadores. Em termos conceituais, é importante o fato de que, para algumas pequenas empresas, a segmentação de mercado não constitui uma deliberação - representa a única opção.

Embora as características organizacionais das pequenas empresas possam explicar suas dificuldades em atender o mercado externo, existe um fator impeditivo adicional que, por despertar controvérsias, é pouco comentado. A relação entre os fabricantes do pólo calçadista e as empresas exportadoras parece explicar muitas características dos imperativos organizacionais encontrados, já que a forma de tratamento das exportadoras frente aos fabricantes parece ser assimétrica. Ou seja, com a justificativa de que são responsáveis pelo cumprimento contratual frente aos clientes, as exportadoras impõem suas regras aos fabricantes.

De fato, pelas características das empresas calçadistas, parece existir a necessidade de se manter, nas fábricas, uma pessoa, ligada às exportadoras, responsável pelo controle de qualidade dos calçados. Essa prática, comum no setor, parece justificar a interferência que as companhias exportadoras realizam nas outras dimensões

administrativas. Contudo, apesar da transparência das indústrias frente ao seu cliente direto (exportadoras), parece não haver reciprocidade nesta relação. Ao longo da presente pesquisa, pôde-se identificar que existe um esforço deliberado, por parte das exportadoras, em omitir informações sobre a distribuição dos pedidos de venda. Aparentemente, isto acontece porque interessa às exportadoras que os fabricantes pratiquem guerras de preços. Entretanto, o resultado não é apenas o achatamento dos preços obtidos pelos fabricantes. Essa prática resulta no acirramento da desconfiança entre os dois subsetores, fazendo com que muitos fabricantes evitem o mercado de exportações.

Em face dessa realidade, as diferenças das características encontradas, referentes à orientação comercial básica das empresas, precisam ser contextualizadas segundo os fatores que afetam o mercado exportador. Muito embora existam empresas atendendo deliberadamente o mercado nacional, orientando-se comercialmente para segmentos específicos de mercado, as exportações parecem constituir o endosso de qualidade dos fabricantes de calçados. Nesse sentido, a possibilidade de as empresas atuarem no exterior a partir da segmentação daqueles mercados, supõe-se depender de um padrão de relações entre fabricantes e exportadoras significativamente diferente do atual.

4.4.2.3 Vantagem competitiva predominante - A vantagem competitiva das empresas está intimamente relacionada com suas características comerciais e com a orientação de mercado, abordadas nos itens precedentes. Nesse sentido, embora este item constitua foco analítico específico, os aspectos anteriores foram considerados de forma interacional na avaliação da vantagem competitiva predominante das empresas.

A questão 2 do questionário (Anexo 2), a respeito da vantagem competitiva, segue a mesma lógica da orientação mercadológica das empresas. Nota-se, por exemplo, que as pequenas empresas adotam uma estratégia diferenciada com relação às médias e grandes. A Tabela 12, na página seguinte, indica que a maioria (63%) das médias e grandes empresas tem sua vantagem competitiva baseada no preço dos produtos, enquanto as pequenas diferenciam seus produtos para competir no mercado nacional, preponderantemente. Os dados da Tabela 12 também evidenciam estratégias bem definidas das empresas, visto que todas as empresas pesquisadas assinalaram uma única alternativa nas respostas (o número de respostas é igual ao número de empresas na população - zero na coluna "e.m"). Em termos de definição estratégica, o posicionamento claro das empresas calçadistas é positivo quanto à possibilidade de obterem sinergia em suas ações gerenciais (Porter, 1989). Contudo, uma análise qualitativa desta realidade evidencia algumas incongruências.

TABELA 12: VANTAGEM COMPETITIVA PREDOMINANTE

Classes de Empresas	baseada nos preços dos produtos		baseada na diferencial dos produtos		preço no M. interno e na diferencial no M. externo		preço no M. externo e na diferencial no M. interno		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	5	38%	6	46%	1	8%	1	8%	0	0%	13	0%
MÉDIAS	17	63%	6	22%	2	7%	1	4%	1	4%	27	0%
GRANDES	5	63%	1	13%	1	13%	1	13%	0	0%	8	0%
Amostra Total	27	56%	13	27%	4	8%	3	6%	1	2%	48	0%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Em termos conceituais, a maioria das empresas pesquisadas parece não possuir clareza sobre a possibilidade de obter vantagens competitivas, a partir das estratégias genéricas adotadas. Ou seja, embora utilizem estratégias competitivas centradas no preço ou diferenciação, suas ações não sugerem que possam obter vantagens competitivas, nos padrões propostos por Porter (1989). A deliberação de perseguir preços de fabricação incrementalmente inferiores parece ser mais uma tentativa de acompanhar as vantagens competitivas dos concorrentes internacionais do que, propriamente, um posicionamento pró-ativo, agressivo em termos mercadológicos. Ao invés disso, aparentemente, existe uma postura reativa desses fabricantes (médias e grandes empresas que atendem o mercado externo) que possuem estratégias competitivas baseadas no preço dos produtos.

De forma similar, a maioria das pequenas empresas que centram suas ações em segmentos específicos de mercado, não indicam estar adotando práticas administrativas que possibilitem obter vantagens competitivas frente aos seus

concorrentes. Poucas são as empresas que deliberam, conscientemente, sobre as questões de mercado. Na maioria dos casos, os posicionamentos são intuitivos e assistemáticos, o que lhes limita a possibilidade de explorar suas estratégias genéricas e obter vantagens competitivas frente aos concorrentes. Os casos escassos de empresas calçadistas que têm conseguido tirar benefícios de suas estratégias genéricas, identificados pela presente pesquisa, constituem verdadeiros fenômenos de vendas no mercado interno. Suas ações, relativamente simples, mas consistentes e sinérgicas, evidenciam que as demais empresas não têm conseguido obter sucessos comerciais similares, por não conseguir, basicamente, traduzir suas estratégias gerais em etapas específicas de ação, necessárias à obtenção das vantagens competitivas. Essa dificuldade de sistematização é apontada por Porter (1989), como uma das principais causas do fracasso das estratégias das empresas. As altas taxas de mortalidade do setor, possivelmente, indicam que a assertiva de Porter é adequada ao setor pesquisado, representando uma importante limitação gerencial dos integrantes do pólo.

Proximamente relacionadas aos imperativos de Gestão Comercial das empresas estão as questões a respeito de sua sobrevivência econômica básica. A seguir, apresentam-se as justificativas desta correspondência, bem como a relação que os aspectos contábeis têm com os demais imperativos.

4.4.3 Gestão Financeira

A possibilidade de as empresas adotarem estratégias diferenciadas depende, fundamentalmente, da satisfação dos requisitos para a sobrevivência econômica do empreendimento. A sustentação econômica, em última instância, é o que justifica a adoção de diferentes enfoques mercadológicos nas empresas capitalistas. Por isso, a avaliação de como as empresas se sustentam economicamente foi realizada, a partir dos resultados dos imperativos organizacionais relativos à gestão comercial. Por outro lado, a avaliação e planejamento dos investimentos foram feitos a partir de questões específicas, as quais buscaram identificar os critérios e métodos adotados pelas empresas em relação aos imperativos organizacionais da gestão comercial, comentados a seguir.

4.4.3.1 Sustentação econômica básica - A avaliação da sustentação econômica básica foi realizada através das questões 1 e 2 do questionário (Anexo 2), em função de estar intimamente relacionada com os imperativos organizacionais referentes à gestão comercial. Os resultados compõem as Tabelas 11 e 12 (apresentadas no item 4.4.2).

Os resultados demonstram que as empresas que exportam suas produções (médias e grandes) adotam a economia de escala, enquanto praticamente a metade das

pequenas empresas mantêm-se, economicamente, pela produção e venda de pequenos lotes de calçados; ou seja, por economia de escopo. O que pode explicar esta condição diferenciada é a flexibilidade de manufatura das pequenas empresas, obtida em função do mercado que atendem e, conseqüentemente, dos respectivos sistemas de suprimentos e produtivo (ver também o item 4.4.5.3, relativo à flexibilidade de manufatura).

Estruturas organizacionais simplificadas e pouco dispendiosas conferem às pequenas empresas a possibilidade de trabalhar com lotes menores, para atender o mercado nacional. Como vantagem, frente às empresas que exportam, têm melhores condições de interpretar os padrões de consumo, o que lhes confere poder de barganha frente aos compradores diretos (lojistas). Isso também permite a localização e seleção de mercados consumidores mais adequados às características da empresa. Assim, a segmentação dos mercados - principalmente atingindo nichos de qualidade elevada - tem possibilitado, aparentemente, a algumas pequenas e médias empresas sobreviverem segundo a economia de escopo. O caso extremo desta realidade, identificado durante a realização da pesquisa, é o de uma empresa de porte médio que, pela diferenciação dos sapatos que produz, obtém preços na faixa dos 100 dólares por par, enquanto seus concorrentes trabalham com preços médios de 30 e 45 dólares.

Embora o mercado interno tenha sido prejudicado por crises econômicas sucessivas, principalmente no último decênio, muitas empresas pesquisadas relataram ter aumentado sua participação nesse mercado, às expensas de uma diminuição nos volumes exportados. Mesmo existindo variáveis que concorram na explicação desta decisão, a justificativa apresentada pelos entrevistados localiza-se na possibilidade de a empresa obter maior domínio sobre seus mercados, adotando a segmentação. Essa transformação tem exigido, segundo os empresários, mudanças não só na orientação mercadológica das empresas, mas, também, nas funções administrativas relativas aos demais imperativos organizacionais.

4.4.3.2 Avaliação e planejamento dos investimentos - Os imperativos organizacionais relativos à avaliação e ao planejamento dos investimentos pesquisaram os critérios - questão 27 - e a ênfase - questão 28. Para tornar mais objetivas as perguntas, direcionou-se a questão dos investimentos para a compra de máquinas e equipamentos da empresa. Além disso, a definição de curto, médio e longo prazos foi fornecida pelos próprios empresários, possibilitando uma informação adicional a respeito da visão temporal dos investimentos das empresas.

Quanto aos critérios que orientam a avaliação e o planejamento dos investimentos da empresa, nota-se, observando a Tabela 13 que a maioria das empresas utiliza métodos mistos. A avaliação dos critérios de custo-

benefício econômicos é realizada conjuntamente com a avaliação técnica do pessoal de fábrica, demonstrando que existe uma relação próxima entre a gerência e as questões técnicas de produção. Três pequenas empresas identificaram a avaliação intuitiva do principal executivo como critério de avaliação de investimentos.

TABELA 13: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DOS INVESTIMENTOS

Classes de Empresas	indefinidos		intuição do principal executivo		critérios de custo-benefício		avaliação do pessoal de fábrica		outra..		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	1	8%	3	23%	5	38%	4	31%	2	15%	15	15%
MÉDIAS	3	11%	5	19%	18	67%	15	56%	1	4%	42	56%
GRANDES	0	0%	1	13%	7	88%	7	88%	1	13%	16	100%
Amostra Total	4	8%	9	19%	30	63%	26	54%	4	8%	73	52%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Relativamente às técnicas de avaliação e planejamento dos investimentos em máquinas e equipamentos, observa-se a predominância do uso de técnicas de curto prazo. Analisando-se conjuntamente as Tabelas 14 e 15 pode-se evidenciar que a expectativa média de retorno dos investimentos situa-se entre 3 e 15 meses. Isso demonstra que, embora sejam assinaladas as alternativas referentes a médio e longo prazos, o período médio é significativamente curto para retornos de investimentos industriais.

TABELA 14: TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO E PLANEJAMENTO DOS INVESTIMENTOS

Classes de Empresas	curto-prazo		médio-prazo		longo-prazo		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	6	46%	2	15%	2	15%	3	23%	13	0%
MÉDIAS	17	63%	10	37%	2	7%	1	4%	30	11%
GRANDES	5	63%	3	38%	4	50%	0	0%	12	50%
Amostra Total	28	58%	15	31%	8	17%	4	8%	55	15%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

TABELA 15: EXPECTATIVA DE RETORNO DOS INVESTIMENTOS

Classes de Empresas	Expectativa de retorno			
	de.... meses		a....meses	
	média	mediana	média	mediana
PEQUENAS	1	1	8	7
MÉDIAS	3	2	13	12
GRANDES	5	3	23	15
Médias Finais	3	3	15	12

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Uma explicação para a atual forma de encarar os investimentos em máquinas e equipamentos para a fabricação de calçados foi fornecida, durante a presente pesquisa, pelos próprios administradores. Pelo fato de que a tecnologia da maioria das máquinas utilizadas no setor calçadista é relativamente simples, as compras são efetuadas normalmente em função do atendimento de um pedido específico. Assim, se a empresa conseguiu realizar uma boa venda e necessita, por exemplo, de uma *chanfradeira*, irá realizar a compra no intuito de atender aquela demanda específica. Não existe uma avaliação criteriosa a respeito de sua necessidade a médio ou longo prazos. Esse aspecto caracteriza a visão de curtíssimo prazo referente aos investimentos da fábrica.

Algumas empresas de grande porte identificaram períodos maiores para a avaliação da compra de equipamentos mais sofisticados, tais como máquinas de costura programáveis ou máquinas de fechar calçados automáticas. Contudo, a instabilidade do mercado e do ambiente geral tem inibido este tipo de iniciativa. Nas pequenas empresas, esse aspecto manifesta-se com maior intensidade, visto que as três empresas que assinalaram o item "outra" na Tabela 14 fizeram questão de enfatizar que não faziam investimentos havia mais de cinco anos e que não sabiam quando poderiam projetá-los. Referente a este tópico, reitera-se o aspecto positivo da realização de parcerias para o intercâmbio de maquinário para suprir as sazões da demanda. Contudo, esse comportamento (como foi analisado no item 4.4.1.2) não garante um desempenho satisfatório da população a longo prazo, visto que as parcerias precisam estender-se além dessa questão para caracterizar efetivas relações de cooperação entre as empresas.

4.4.4 Gestão dos recursos humanos

Os imperativos organizacionais referentes à gestão dos recursos humanos constituíram o item de pesquisa no qual se obteve a maior homogeneidade nos resultados. Além de ser o tópico mais amplamente investigado, os dados revelaram uma impressionante semelhança entre as empresas da população. Foram analisadas as características das habilitações profissionais em termos de formação e forma de

atuação dos empregados das indústrias calçadistas, a relação existente entre a concepção ou planejamento do trabalho e sua execução, os tipos de controle existentes na coordenação das atividades, e a relação entre a avaliação do desempenho funcional e os benefícios auferidos. Todos esses itens procuraram identificar, simplificadamente, as características dos padrões de relacionamento existentes no contexto do trabalho. Os resultados estão descritos a seguir, orientados segundo os critérios estabelecidos no capítulo 3, os quais indicam tendências modernas ou pós-modernas.

4.4.4.1 Características das habilitações profissionais

A avaliação das características das habilitações profissionais foi realizada pelas questões 7 e 9, no que diz respeito à *formação* profissional e, pelas questões 8, 10 e 15, no que concerne à *forma de atuação* profissional (ver Anexo 2). Basicamente, procurou-se saber como as pessoas aprendem as habilitações profissionais, necessárias ao desempenho do trabalho, e como executam este trabalho.

A análise das Tabelas 16 e 17 (p. 146) demonstra que a formação majoritária dos empregados é realizada internamente, de maneira informal, preparando as pessoas para as tarefas específicas da função ou cargo. O segundo elemento apontado na formação profissional é a experiência adquirida em outras empresas do setor. Esses dois aspectos

evidenciam a característica informal e assistemática existente na preparação das pessoas para o trabalho. Se a maioria das empresas contrata pessoas com experiência adquirida em outras empresas e, no conjunto das empresas, a maioria forma as pessoas pelo aprendizado cotidiano (assistemático), conclui-se o baixo percentual em relação ao treinamento formal.

Quanto ao treinamento formal, existe uma diferença entre os empregados ligados aos setores administrativos e à produção. Enquanto os empregados administrativos mesclam seu preparo informal interno com cursos externos, técnicos ou universitários, os empregados da produção recebem relativamente mais treinamento formal interno. O que pode explicar essa realidade é a natureza diferenciada das atividades administrativas e de produção. Embora não se possa afirmar qual delas exige mais treinamento, a natureza das atividades burocráticas demanda conhecimentos encontrados somente em colégios e universidades, diferentemente das técnicas de produção, que são correntemente conhecidas pelas empresas. Apesar dessa diferença, o que é comum a todos os empregados é o baixo percentual de treinamento formal recebido internamente (6% nos setores administrativos e 21% na produção). Embora a presente pesquisa tenha identificado que o nível de treinamento formal cresce com o tamanho das empresas, estes níveis parecem ser baixos, até mesmo para as grandes empresas, pois apesar de três grandes empresas terem afirmado que realizam treinamentos formais para o pessoal

da produção, normalmente esta prática está circunscrita às seções de costura. Os demais setores da empresa dificilmente são submetidos a práticas sistemáticas de treinamento.

TABELA 16: FORMAÇÃO DOS EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS

Classes de Empresas	interna, de maneira informal		externa, por treinamento formal		externa, por cursos técnicos ou universitários		externa, pela experiência em outras empresas		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	12	92%	0	0%	4	31%	7	54%	0	0%	23	77%
MÉDIAS	18	67%	2	7%	13	48%	14	52%	0	0%	47	74%
GRANDES	7	88%	1	13%	3	38%	3	38%	0	0%	14	75%
Amostra Total	37	77%	3	6%	20	42%	24	50%	0	0%	84	75%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

TABELA 17: FORMAÇÃO DOS EMPREGADOS DA PRODUÇÃO

Classes de Empresas	interna, de maneira informal		externa, por treinamento formal		externa, por cursos técnicos ou universit.		externa, pela experiência em outras empresas		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	10	77%	1	8%	0	0%	11	85%	0	0%	22	69%
MÉDIAS	19	70%	6	22%	2	7%	20	74%	0	0%	47	74%
GRANDES	7	88%	3	38%	1	13%	4	50%	1	13%	16	100%
Amostra Total	36	75%	10	21%	3	6%	35	73%	1	2%	85	77%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Com relação à forma de atuação profissional, pode-se afirmar que a maioria dos empregados das indústrias calçadistas atua como especialista. Isso é mais acentuado na produção (98% - Tabela 19, p. 148) do que na administração (73% - Tabela 18, p. 147), onde as características organizacionais das pequenas empresas fazem baixar a média. A Tabela 18 demonstra que 69% dos

empregados ligados à administração das pequenas empresas atuam como generalistas. Aqui se localiza um ponto a ser analisado com cuidado, pois esta é uma característica que precisa ser contextualizada. Como a maioria dos empregados administrativos são *multifuncionais*, este aspecto poderia caracterizar imperativos organizacionais pós-modernos. Por isso foi preciso verificar a visão futura da organização para caracterizar se os modos de racionalidade eram de natureza pós ou pré-modernistas (segundo a metodologia proposta no Quadro 3, p. 83). O resultado indicou que a maioria dos pequenos empresários considera adequada a situação, sob a condição de a empresa permanecer pequena. Na possibilidade de a empresa crescer, consideram apropriada sua departamentalização, utilizando-se de especialistas - características modernas. Orientando-se no Quadro 3 (p. 83), evidencia-se que as características dos imperativos organizacionais das referidas empresas indicam modos de racionalidade pré-modernistas.

TABELA 18: FORMA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL DOS EMPREGADOS ADMINISTRATIVOS

Classes de Empresas	especialistas		generalistas		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	5	38%	9	69%	1	8%	15	15%
MÉDIAS	22	81%	7	26%	0	0%	29	7%
GRANDES	8	100%	1	13%	0	0%	9	13%
Amostra Total	35	73%	17	35%	1	2%	53	10%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

TABELA 19: FORMA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL DOS EMPREGADOS DA PRODUÇÃO

Classes de Empresas	especialistas		generalistas		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	13	100%	1	8%	1	8%	15	15%
MÉDIAS	26	96%	3	11%	1	4%	30	11%
GRANDES	8	100%	3	38%	0	0%	11	38%
Amostra Total	47	98%	7	15%	2	4%	56	17%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Os rodízios planejados de empregados não são praticados pela maioria das empresas calçadistas de Novo Hamburgo. Não existem procedimentos formais que prevejam a preparação de pessoas para a atuação em mais de uma área funcional. Quando ocorrem remanejamentos - assinalados na alternativa "outra" da Tabela 20 - estes são realizados em função de uma contingência momentânea, como a falta de empregados. O rodízio programado dos empregados (*Job Rotation*) é considerado uma das principais práticas para a melhoria do relacionamento entre os empregados e para a ampliação do conhecimento quanto às principais práticas das empresas japonesas (Kenney & Florida, 1988; Hall, 1989). Entretanto, no setor pesquisado, além de não ser praticado, pode-se dizer que não é conhecido. No momento da aplicação do questionário, a maioria dos entrevistados ficou surpresa com a natureza da questão que lhe foi dirigida.

TABELA 20: RODÍZIOS PLANEJADOS DE EMPREGADOS

Classes de Empresas	raros ou inexistentes		realizados na administração		realizados na produção		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	12	92%	0	0%	0	0%	2	15%	14	8%
MÉDIAS	24	89%	2	7%	2	7%	1	4%	29	7%
GRANDES	6	75%	0	0%	1	13%	1	13%	8	0%
Amostra Total	42	88%	2	4%	3	6%	4	8%	51	6%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Um aspecto, de natureza qualitativa, apontado pela pesquisa, refere-se à condição potencial de algumas pequenas e médias empresas virem a adotar imperativos organizacionais de natureza pós-moderna. Vários entrevistados dessas classes manifestaram interesse em aproveitar a relativa facilidade de mudança de suas estruturas para implantar as práticas da gestão de recursos humanos fundamentadas em operários multifuncionais. Evidentemente, é difícil avaliar se este potencial poderá se tornar realidade. De qualquer forma este fato indica a possibilidade de haver, no futuro, uma transposição direta dos imperativos pré-modernos para pós-modernos - transpondo a etapa moderna.

4.4.4.2 Relação concepção-execução do trabalho - A avaliação da relação existente entre a concepção do trabalho e sua execução foi realizada pelas questões 11 e 14 do questionário, que procuraram identificar a forma comum de planejar e executar as atividades na empresa, e os níveis de participação dos empregados nas decisões.

Os resultados da presente pesquisa evidenciam que em 69% das empresas as tarefas são planejadas pelos superiores hierárquicos e executadas por subalternos. Segundo a Tabela 21, em 29% da população existe uma diferença entre os setores administrativos e de produção. Nesse caso, nas funções administrativas, as tarefas são planejadas e executadas pela mesma pessoa (ou grupo de pessoas) e, nas funções de produção, são planejadas por

superiores e executadas por subalternos. Com relação a esta aparente união da relação concepção-execução do trabalho, que existe nas áreas administrativas de 29% da população, deve ser feita uma inferência qualitativa para sua explicação. A natureza das atividades, neste caso, parece novamente possibilitar a maior autonomia dos empregados de escritório. Algumas atividades tais como controle de contas e previsões de compras de materiais implicam, intrinsecamente, a necessidade do planejamento. Nesse sentido, esta relativa autonomia dos empregados administrativos não deve ser interpretada somente como uma concessão política e, sim, como contendo determinantes técnicos que viabilizam a descentralização.

TABELA 21: FORMAS DE PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS TAREFAS

Classes de Empresas	separação (S)		união (U)		(U) na adm. (S) na prod.		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	10	77%	0	0%	4	31%	0	0%	14	8%
MÉDIAS	18	67%	3	11%	7	26%	2	7%	30	11%
GRANDES	5	63%	0	0%	3	38%	0	0%	8	0%
Amostra Total	33	69%	3	6%	14	29%	2	4%	52	8%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

O aspecto sobre os níveis limitados da autonomia política no interior das organizações é corroborado pelos dados constantes na Tabela 22 (página seguinte). Observa-se que, em 38% das pequenas e 33% das médias empresas não existe nenhum sistema de participação nas decisões. Além das "caixinhas" de sugestões, adotadas, relativamente, mais pelas grandes empresas, apenas 4% da população utiliza

técnicas avançadas de participação, como os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ's) e os sistemas de melhorias contínuas (*kaizen*). A alternativa "outra", apontada por 63% das empresas refere-se a reuniões semanais realizadas, normalmente, entre a gerência e supervisores. Não estão previstas reuniões ou quaisquer outras técnicas de grupo para incentivarem a participação nas decisões.

TABELA 22: SISTEMAS DE PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

Classes de Empresas	inexistentes		"caixinha de sugestões"		CCQ's		KAIZEN		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	5	38%	2	15%	0	0%	0	0%	9	69%	16	23%
MÉDIAS	9	33%	4	15%	1	4%	2	7%	15	56%	31	15%
GRANDES	0	0%	5	63%	1	13%	0	0%	6	75%	12	50%
Amostra Total	14	29%	11	23%	2	4%	2	4%	30	63%	59	23%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Segundo o exposto, pode-se caracterizar uma separação entre a concepção e a execução das atividades nas empresas calçadistas de Novo Hamburgo. Essa assertiva pode ser reforçada, inclusive, pela análise da forma e dos níveis de autonomia existentes na coordenação e no controle das atividades, feita a seguir.

4.4.4.3 Coordenação e controle funcionais - A coordenação

e o controle dos empregados foram realizados pelas questões 12 e 13 do questionário. Na questão 12 procurou-se identificar a forma de coordenação e controle utilizados nas empresas. A questão 13 intencionou avaliar os níveis de autonomia presentes na execução das atividades. As

conclusões, apresentadas a seguir, foram obtidas pelos resultados das Tabelas 23 e 24, na próxima página.

Nas indústrias fabricantes de calçados de Novo Hamburgo, a coordenação e o controle das tarefas são realizadas, predominantemente, através de supervisão hierárquica direta. Embora a Tabela 23 demonstre que 38% das grandes empresas pratica o controle através de medidas de desempenho (produtividade, qualidade do produto, índice de desperdícios), na maioria delas, esta técnica apenas apoia o sistema convencional de controle hierárquico formal. Nas demais, está circunscrita a alguns grupos de produção - precipuamente, grupos de costura ou montagem - representando não mais do que 30% do número total de empregados da fábrica.

Com relação às tarefas, em 88% das empresas pesquisadas, os empregados estão desautorizados a realizar mudanças nas atividades relacionadas com seu trabalho, sem antes consultar seus superiores imediatos. Esse dado, fornecido pela Tabela 24, analisado conjuntamente com o tipo de controle exercido, indica que a população pesquisada possui estruturas hierárquicas centralizadoras. O grau de autonomia na execução das tarefas é insignificante no contexto geral. Mesmo que 23% das pequenas empresas tenham identificado que os empregados administrativos possuem autonomia, cabe lembrar que essas empresas normalmente empregam familiares nestas funções.

TABELA 23: FORMA DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS ATIVIDADES

Classes de Empresas	supervisão hierárquica direta		medidas de desempenho		delegada aos grupos de trabalho		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	13	100%	3	23%	0	0%	0	0%	16	23%
MÉDIAS	26	96%	5	19%	3	11%	0	0%	34	26%
GRANDES	6	75%	3	38%	0	0%	0	0%	9	13%
Amostra Total	45	94%	11	23%	3	6%	0	0%	59	23%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

TABELA 24: NÍVEIS DE AUTONOMIA NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES

Classes de Empresas	Desautorizados (D)		Autorizados (A)		(A) na adm. (D) na prod.		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	13	100%	0	0%	3	23%	0	0%	16	23%
MÉDIAS	23	85%	2	7%	3	11%	1	4%	29	7%
GRANDES	6	75%	1	13%	1	13%	0	0%	8	0%
Amostra Total	42	88%	3	6%	7	15%	1	2%	53	10%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

A característica encontrada a respeito da coordenação e controle funcionais torna-se significativa à medida que algumas empresas já estão fazendo experiências com a implantação de grupos de trabalho (descrita no item 4.4.5.3). Isto porque a natureza do controle exercido sobre os trabalhadores, segundo Schonberger (1986), é incompatível com esta prática de organização do trabalho. Embora esse aspecto seja ponto para discussão nas conclusões do presente estudo, salientam-se esta e algumas outras incoerências na gestão dos recursos humanos, como por exemplo a relação existente entre avaliação de desempenho e os benefícios auferidos, que será apresentada a seguir.

4.4.4.4 Relação entre desempenho e benefícios - A relação entre o desempenho dos empregados e os benefícios recebidos (salários mais benefícios indiretos) foi verificada, utilizando-se as questões 16 e 17. Procurou-se identificar os critérios de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas, bem como a forma de pagamento dos salários.

A pesquisa identificou que as avaliações que levam em conta a produção de setores, departamentos e grupos de trabalho são maiores conforme o tamanho das empresas. Esta realidade torna-se curiosa à medida que as Tabelas 25 e 26 são analisadas em conjunto. Embora cinco grandes empresas afirmem avaliar o desempenho dos empregados segundo a produção dos grupos, somente uma delas os remunera em função desse critério. Esta prática, além de ser inconsistente em termos motivacionais, parece ser incompatível com as outras características da gestão dos recursos humanos, identificadas anteriormente.

TABELA 25: CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL

Classes de Empresas	baseado na produção individual		baseado na produção do grupo ou depto.		baseado na produção dos grupos de trabalho		outro...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	11	85%	4	31%	0	0%	0	0%	15	15%
MÉDIAS	17	63%	11	41%	5	19%	0	0%	33	22%
GRANDES	3	38%	4	50%	5	63%	0	0%	12	50%
Amostra Total	31	65%	19	40%	10	21%	0	0%	60	25%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

TABELA 26: TIPOS E FORMAS DE PAGAMENTO DOS SALÁRIOS

Classes de Empresas	fixos, pagos de acordo com a função		variáveis, em função da produtividade individual		variáveis, segundo a produtividade dos grupos de trabalho		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	13	100%	1	8%	0	0%	0	0%	14	8%
MÉDIAS	27	100%	0	0%	1	4%	1	4%	29	7%
GRANDES	8	100%	1	13%	1	13%	1	13%	11	38%
Amostra Total	48	100%	2	4%	2	4%	2	4%	54	13%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

É relevante o fato de que a totalidade das empresas fabricantes de calçados de Novo Hamburgo pague salários fixos, de acordo com a função desempenhada (ou descrição do cargo). Uma explicação institucional para esta realidade deve-se ao papel que o sindicato dos trabalhadores do setor exerce sobre a administração dos recursos humanos das empresas. Com a intenção de garantir salários mínimos para as diferentes funções exercidas nas indústrias, o sindicato, historicamente, tem pressionado as empresas a trabalharem segundo um enquadramento funcional. Esse fato, apesar de ter garantido níveis salariais mínimos para a categoria, limita a possibilidade de as empresas adotarem sistemas de remuneração que comportem salários variáveis ou operários *multifuncionais*.

Esta questão parece ser complexa e de difícil solução, pois representa o confronto entre fatores jurídicos e fatores técnicos, na relação capital-trabalho. Os fatores jurídicos surgem, principalmente, da ação sindical, pois do ponto de vista do sindicato, existe a necessidade da precaução contra empresas que não garantam o

mínimo nas relações funcionais. A formalização dos ganhos em instituições públicas garante o não-retrocesso dos benefícios. Para a média das empresas, que adotam sistemas convencionais de gestão dos recursos humanos, isto não constitui problema. Contudo, para empresas que se propõem a adotar novas técnicas, tais como TQC e JIT, as relações funcionais precisam ser estabelecidas, segundo novas bases conceituais, localizando-se neste ponto o problema técnico.

À medida que uma empresa adotar a multifuncionalidade, qualquer um de seus empregados que executar outra função além daquela para a qual originariamente tenha sido enquadrado, passará, automaticamente, a ter o direito de equiparação salarial com a nova função. Da mesma forma, à medida que um empregado auferir prêmios de produtividade, formalmente definidos, terá direitos legais de incorporar esse benefícios ao salário. Esses são exemplos dos problemas enfrentados pelos empresários no tocante à questão dos benefícios e, possivelmente, são determinantes da explicação quanto à realidade encontrada.

4.4.5 Gestão da produção

As tecnologias japonesas de gestão da produção têm sido amplamente divulgadas nos meios empresariais brasileiros. Siglas como "JIT/TQC" são utilizadas correntemente em diversos setores industriais e, no pólo

calçadista, freqüentemente, se ministram cursos a seu respeito. A questão a saber, entretanto, é: até que ponto as tecnologias *pós-modernas* de gestão da produção estão presentes nas indústrias calçadistas? - Se, de fato, existem justificativas para a adoção de novos conceitos, são eles aplicáveis ao setor pesquisado? Procurou-se responder a essas questões, investigando-se as técnicas básicas de gestão da produção, a tecnologia básica e a forma de utilização das máquinas e equipamentos, além da flexibilidade de manufatura das indústrias calçadistas. Dessa forma, obtiveram-se os dados, descritos a seguir, para responder à questão quanto à utilização de tecnologias *pós-modernas* na gestão da produção das empresas.

4.4.5.1 Técnicas básicas de gestão da produção - As técnicas básicas de gestão da produção foram pesquisadas pelas questões 18; 19; 20 e 21. Procurou-se identificar as características dos procedimentos de administração da produção, tais como: os métodos e instrumentos de programação e controle da produção, critérios de administração dos estoques, e formas de controle da qualidade. Em seu conjunto, procurou-se avaliar o grau de centralização, indicado pelas características das técnicas de gestão da produção. Isso poderia apontar tendências tradicionais (modernas) ou avançadas (*pós-modernas*). Os resultados estão descritos a seguir.

As questões 18 e 19 devem ser analisadas conjuntamente, pois os resultados demonstram uma estreita vinculação das técnicas de Programação e Controle da Produção (PCP - Tabela 27, p. 159) com os tipos de comando utilizados para a produção e movimentação de materiais (Tabela 28, p. 159). Identificou-se que 69% das empresas centralizam as atividades de PCP em departamentos específicos. O tamanho das empresas, nesse item, é um fator diferenciador do respectivo imperativo, pois enquanto a totalidade das grandes empresas utilizam-se de PCP's departamentais, 85% (opções a e c somadas [54% + 31%] da tabela 27) das pequenas utilizam-se de sistemas informais de programação da produção.

Nota-se a relação existente entre o tipo de PCP (centralizado ou descentralizado) e os comandos para a produção e movimentação de materiais. Enquanto a totalidade das grandes empresas utiliza-se de computadores para emitir comandos de produção, nenhuma pequena empresa lança mão deste recurso. Com relação às médias empresas, observa-se a baixa utilização de computadores para as atividades de PCP - a Tabela 28 indica que apenas 41% das médias empresas utiliza-se de microcomputadores para fins de gerenciamento da produção.

TABELA 27: TÉCNICAS DE PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Classes de Empresas	informal, realizada pelo chefe de prod.		centralizada em PCP		diretamente entre vendas e produção		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	7	54%	3	23%	4	31%	0	0%	14	8%
MÉDIAS	4	15%	22	81%	3	11%	1	4%	30	11%
GRANDES	0	0%	8	100%	0	0%	1	13%	9	13%
Amostra Total	11	23%	33	69%	7	15%	2	4%	53	10%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

TABELA 28: TIPOS DE COMANDOS PARA A PRODUÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Classes de Empresas	verbais e informais		manuais, através de OP's		doc's emitidos por computador		KANBANS de produção e movimentação		outro...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	5	38%	9	69%	0	0%	0	0%	0	0%	14	8%
MÉDIAS	3	11%	16	59%	11	41%	1	4%	0	0%	31	15%
GRANDES	0	0%	0	0%	8	100%	0	0%	0	0%	8	0%
Amostra Total	8	17%	25	52%	19	40%	1	2%	0	0%	53	10%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

É representativo o fato de que, em toda a população pesquisada, apenas uma empresa utiliza-se de *Kanbans* (na forma de cartões ou simples contenedores) para comandar a produção e a movimentação de materiais, embora essa técnica pareça ser adaptável para o caso da indústria calçadista. Isso demonstra a predominância de práticas convencionais para a administração dos materiais no interior das empresas calçadistas.

Com relação à administração dos estoques das principais matérias-primas (couro e cola), observa-se que o grau de acordos com fornecedores é maior segundo o tamanho das empresas. Esse resultado, contudo, precisa ser

analisado qualitativamente. É fundamental que sejam consideradas as características dos contratos de fornecimento (informais), identificados no decorrer das entrevistas. Não se pode afirmar que exista um sistema *Just in Time* na administração dos estoques de matérias-primas no setor calçadista. Apesar de a totalidade das grandes empresas receber semanalmente as quantidades de couro programadas para períodos médios de trinta dias (ver Tabela 29), a natureza desses acordos não caracteriza relações de cooperação. Eles se referem, preponderantemente, ao cumprimento das datas de entrega e não à garantia do fornecimento, segundo a filosofia "JIT". Não existe fidelidade em nenhuma das partes. Os fabricantes de calçados (compradores) fazem pesquisas de preço a cada programação de compra; os fornecedores de couro, por sua vez, não garantem o preço nem mesmo em moeda forte. Esta realidade caracteriza-se mais como uma relação de cliente-fornecedor - onde não existem interesses comuns para um desenvolvimento setorial - do que uma relação de parceria cliente-fornecedor que intencione o aprimoramento.

TABELA 29: TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

Classes de Empresas	segundo acordos com fornecedores: entregas freq. de peq. lotes		com base nas ofertas de mercado: compras freq. de peq. lotes		com base nas ofertas do merc.: compras esporádicas de grandes lotes		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	5	38%	5	38%	3	23%	0	0%	13	0%
MÉDIAS	14	52%	11	41%	5	19%	1	4%	31	15%
GRANDES	8	100%	2	25%	1	13%	0	0%	11	38%
Amostra Total	27	56%	18	38%	9	19%	1	2%	55	15%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

O Controle de Qualidade (CQ) das empresas pesquisadas é realizado, precípuamente, através do controle de supervisão. A Tabela 30 demonstra que 92% das pequenas, 85% das médias e 50% das grandes empresas fazem o controle de qualidade de forma indireta (quem produz não controla a qualidade). O controle da qualidade na fonte é extremamente baixo nas pequenas empresas (8%), melhorando um pouco nas médias e grandes, sendo que apenas uma empresa da população referiu-se à norma ISO 9000 para orientar controle da qualidade.

TABELA 30: TÉCNICAS DE CONTROLE DA QUALIDADE

Classes de Empresas	inspeção dos produtos prontos		Controle da Qualidade na fonte		com base em normas tipo ISO 9000		outro...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	12	92%	1	8%	0	0%	0	0%	13	0%
MÉDIAS	23	85%	6	22%	0	0%	3	11%	32	19%
GRANDES	4	50%	3	38%	1	13%	0	0%	8	0%
Amostra Total	39	81%	10	21%	1	2%	3	6%	53	10%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Esta realidade fornece um retrato muito importante a respeito das características do setor, pois a questão a respeito da qualidade na fonte é central no que se refere à competitividade. Além dos custos associados ao pessoal de supervisão da qualidade dos produtos, a não-garantia da qualidade no momento da manufatura indica pouca conscientização e treinamento dos operários para um aspecto que tem determinado a eliminação de muitas empresas do mercado internacional.

4.4.5.2 Características básicas e forma de utilização das máquinas e equipamentos - A análise das *características básicas* das máquinas e dos equipamentos foi realizada pela questão 24. As questões 23 e 26 procuraram identificar sua *forma de utilização*. Ou seja, avaliar se a tecnologia empregada nos sistemas produtivos estaria restrita à tecnologia das máquinas ou se a empresa desenvolvia tecnologia pela ampliação de seu uso. Permitiram, ainda, avaliar a atualização tecnológica, a partir da possibilidade de as empresas incorporarem novos processos de produção e novas tecnologias de gestão aos sistemas existentes.

Os resultados evidenciam que a tecnologia predominante das máquinas e equipamentos utilizados nas empresas calçadistas de Novo Hamburgo está fundamentada em equipamentos manuais e eletromecânicos. A quase totalidade das empresas pesquisadas (98%) utiliza-se apenas de maquinário convencional, de tecnologia relativamente simples para a produção dos calçados. Isso é especialmente verdadeiro para as pequenas empresas, pois a Tabela 31, na página seguinte, evidencia que estas empregam, exclusivamente, equipamentos manuais e eletromecânicos para a manufatura de calçados.

Com relação à utilização de máquinas programáveis - principalmente máquinas de costurar/bordar - já podem ser notadas algumas iniciativas. Três empresas médias e duas grandes utilizam este tipo de tecnologia para apoiar seus sistemas produtivos. Já o uso de sistemas CAD/CAM demonstra

estar mais limitado. Da população pesquisada, apenas uma empresa média e outra grande estão utilizando-se desta tecnologia para apoiar seus sistemas produtivos (outra empresa média, indicada na Tabela 31, estava adquirindo o sistema no momento da pesquisa).

TABELA 31: TECNOLOGIA PREDOMINANTE DAS MÁQUINAS E DOS EQUIPAMENTOS

Classes de Empresas	máq/equip. manuais e eletro-mecânicos		produção apoiada em máq. programáveis		produção apoiada por sistemas CAD/CAM		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	13	100%	0	0%	0	0%	0	0%	13	0%
MÉDIAS	27	100%	3	11%	2	7%	0	0%	32	19%
GRANDES	7	88%	2	25%	1	13%	1	13%	11	38%
Amostra Total	47	98%	5	10%	3	6%	1	2%	56	17%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

A tecnologia computacional aplicada aos sistemas produtivos (mecatrônica) e aos sistemas de informação gerenciais (microcomputação) tem sido apontada como determinante nas mudanças das características do setor calçadista. Segundo Hadjimichael (1991, p. iii):

"Avanços em tecnologia computacional durante os anos oitenta trouxeram perspectivas de maiores mudanças no tradicional setor calçadista de trabalho intensivo. As mais significativas inovações tecnológicas, originárias principalmente do Oeste Europeu e Estados Unidos, têm sido o CAD (*Computer Aided Design*) e os sistemas gerenciais baseados na micro-informática. Este último proporciona oportunidades para firmas de todos os tamanhos usarem a tecnologia da informação para reduzir custos."

Apesar desse relato, as informações colhidas na pesquisa evidenciam que tal realidade ainda não ocorre no

contexto estudado. O item relativo às técnicas básicas de gestão da produção (4.4.5.1) apresenta limitações do pólo no uso de computadores, até mesmo, para atividades adaptáveis aos softwares disponíveis no mercado (caso do Planejamento e Controle da Produção). Relativamente à tecnologia das máquinas e dos equipamentos, a limitação torna-se ainda mais acentuada. Uma explicação para este fato, fornecida pelos empresários, localiza-se na falta de capital de giro para investimentos em sistemas avançados. Contudo, Hadjimichael (1990) elucida esta questão, apresentando outros motivos que dificultam uma maior e mais rápida difusão deste tipo de tecnologia no setor. Argumenta o autor:

"Apesar dos benefícios potenciais, a difusão da tecnologia de automação não tem sido rápida na manufatura de calçados. Isso deve-se à complexidade do desenho dos calçados; à carência de informação e especialização técnica; e aos altos custos de investir na nova tecnologia. Trabalhadores especializados ainda são requisitados onde métodos tradicionais de produção persistem, e os benefícios da automação na manufatura de calçados ainda estão associados com grandes volumes, longos percursos, e técnicas de produção em massa. Como resultado, maquinário automatizado, em sua maioria, somente tem sido adotado por grandes firmas, exceto na Itália. De qualquer forma, **limitados recursos gerenciais, em pequenas indústrias, e falta de informação para escolher tecnologia permanecem sendo os maiores limitantes para a adoção de novas tecnologias**" (Hadjimichael, 1990, p. iii); (não-grifado no original).

Este relato é especialmente elucidativo para o caso em estudo, pois, principalmente no que se refere à questão da tecnologia fabril, os dados da pesquisa corroboram a citação. Os dados relativos à adoção dos sistemas CAD, neste contexto, constituem apenas um dos

aspectos que caracterizam a dimensão da tecnologia no setor. Na Tabela 32, as seis empresas pequenas e as três médias que assinalaram a alternativa "outra", afirmam, sem exceções, que "não há atualização tecnológica" - em algumas indústrias de pequeno porte, isso é devido às características de sua fabricação artesanal; em outras pequenas e médias empresas, devido às dificuldades financeiras e mercadológicas enfrentadas nos últimos anos (segundo relato dos entrevistados). Considerando-se que a adoção de sistemas CAD, na população pesquisada, restringe-se às médias e grandes empresas, os dados sobre a atualização tecnológica das empresas calçadistas corroboram a assertiva de Hadjimichael (1990).

TABELA 32: MÉTODOS DE ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

Classes de Empresas	compra de novas máquinas e equip.		adaptação de mecanismos às máquinas existentes		desenv. de máquinas p/ as necess. específicas da empresa		implantação de proc. de produção e técnicas de gestão		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	5	38%	1	8%	0	0%	3	23%	6	46%	15	15%
MÉDIAS	19	70%	10	37%	4	15%	9	33%	3	11%	45	67%
GRANDES	7	88%	4	50%	3	38%	8	100%	0	0%	22	175%
Amostra Total	31	65%	15	31%	7	15%	20	42%	9	19%	82	71%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

A Tabela 32 também apresenta outros métodos de atualização tecnológica utilizados pelas empresas do setor, que são úteis para caracterizar este imperativo de gestão da produção. Pode-se afirmar que a quantidade de métodos utilizados para atualização tecnológica das empresas é maior segundo o tamanho (o percentual de escolhas múltiplas

(e.m.), na coluna "TOTAL", confirma esta assertiva). É significativo o fato de que a totalidade das grandes empresas estão se atualizando tecnologicamente pela implantação de novos processos de produção e novas técnicas de gestão. Aliás, esses dados corroboram a afirmação relativa à necessidade de mudanças às quais as grandes organizações do setor têm sido submetidas (item 4.4.1.1). A busca por soluções alternativas às convencionais, na gestão da produção, também está caracterizada pelos dados fornecidos na Tabela 32. Convém advertir, contudo, que as 31 empresas que afirmaram ser a compra de máquinas e equipamentos a forma de atualizarem-se tecnologicamente, não têm, necessariamente, efetuado compras de máquinas nos últimos tempos. Significa, simplesmente, a opção do método de atualização tecnológica dessas empresas.

Especificamente, quanto à forma de utilização das máquinas e equipamentos das empresas, a Tabela 33 indica que, em 42% da população pesquisada, é feita segundo as especificações técnicas do fabricante, e, em 67% das indústrias, com algumas adaptações para satisfazer às necessidades específicas da empresa. Essas adaptações, na realidade, constituem alguns ajustes para adaptação do maquinário a tipos diferentes de calçados; não se referem, na maioria dos casos, a modificações que incorporem tecnologia às máquinas. Esses dados, interpretados com o auxílio das informações obtidas no decorrer da presente pesquisa, indicam que as máquinas e os equipamentos em uso nas empresas fabricantes de calçados de Novo Hamburgo são

utilizados de forma dedicada, ou seja, servem, precípuamente, para fins específicos, segundo as orientações fornecidas pelo fabricante.

TABELA 33: FORMA DE UTILIZAÇÃO DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Classes de Empresas	segundo Espec. Técnicas (ET)		base nas (ET), com adaptações p/necessid. da empresa		fabricadas segundo as necessid. específicas da empresa		outra...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	9	69%	5	38%	0	0%	0	0%	14	8%
MÉDIAS	9	33%	21	78%	2	7%	2	7%	34	26%
GRANDES	2	25%	6	75%	0	0%	0	0%	8	0%
Amostra Total	20	42%	32	67%	2	4%	2	4%	56	17%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

4.4.5.3 Flexibilidade de manufatura - a flexibilidade de manufatura foi pesquisada, a partir das questões 22, 29 e 30 do questionário. A questão 22 visou a identificar os tipos de processos de produção de que as empresas dispõem. A questão 29 avaliou a capacidade das empresas em responder às demandas do mercado, através da avaliação do tempo necessário ao desenvolvimento e à produção de um produto totalmente novo. A questão 30, por sua vez, avaliou o tempo necessário à produção e entrega de um produto que já estava em processo normal de fabricação.

A pesquisa demonstrou que a flexibilidade de manufatura, no caso do setor calçadista, precisa ser analisada segundo dois fatores: internos e externos. Os **fatores internos** referem-se aos processos de produção circunscritos às instalações fabris de que as empresas

dispõem para produzir seus produtos - produção em série e/ou grupos de trabalho. Com relação a esse aspecto, a Tabela 34 evidencia que a utilização de processos de produção, empregando grupos de trabalho, é maior em função do tamanho das empresas pesquisadas. Considerando-se apenas o número de processos de produção como critério de análise da flexibilidade de manufatura, chegar-se-ia à conclusão de que as grandes empresas são mais flexíveis do que as médias e estas, por sua vez, mais flexíveis do que as pequenas. Entretanto, a análise do fatores externos contradiz esta interpretação.

Os **fatores externos** referem-se ao sistema de relações da empresa que permitem realizar integrações horizontais e verticais. O item referente à especialização flexível (4.4.1.2) analisou as relações entre organizações concorrentes (integrações horizontais), abordando, também, aquelas entre fabricantes de calçados e os *ateliers* (integrações verticais) que, a partir das informações da Tabela 34, podem ser complementadas.

TABELA 34: TIPOS DE PROCESSOS DE PRODUÇÃO UTILIZADOS

Classes de Empresas	produção em série		grupos de trabalho		sub-contratação de <i>ateliers</i>		repassa de pedidos a terceiros		outro...		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	e.m.
PEQUENAS	13	100%	2	15%	11	85%	0	0%	1	8%	27	108%
MÉDIAS	26	96%	7	26%	24	89%	0	0%	0	0%	57	111%
GRANDES	8	100%	6	75%	7	88%	0	0%	0	0%	21	163%
Amostra Total	47	98%	15	31%	42	88%	0	0%	1	2%	105	119%

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

A questão 4 do questionário (ver Anexo 2) procurou identificar a existência de parcerias para a produção de calçados. Os resultados, apresentados na Tabela 6, p.123) identificaram que 63% das empresas realizam parcerias para a produção de calçados sob a forma de subcontratação de *ateliers* (ver item 4.4.1.2). Se forem confrontadas as questões 4 e 22, pode-se notar que o item "d" da questão 4 é similar ao item "c" da questão 22 - ambos se referem à relação existente entre empresas fabricantes de calçados e *ateliers* domiciliares. Nesse sentido, o fato de 88% das empresas terem afirmado utilizar a subcontratação de *ateliers* para produzir partes específicas de um calçado (Tabela 34), parece ser incoerente com os resultados obtidos na questão 4 (Tabela 6). Apesar de esse aspecto sugerir um erro de pesquisa, existe uma expliação lógica para o ocorrido.

Os dados da Tabela 6 já haviam indicado a não-existência de uma concepção cooperativa na relação fabricantes-*ateliers*. A diferença numérica, assinalada anteriormente, corrobora esse entendimento, porque 25% (88% menos 63%) dos pesquisados tornaram explícito que não consideram este tipo de relação uma forma de parceria, caracterizando a contratação de *ateliers* como apenas mais um tipo de sistema produtivo do qual se utilizam. E no que diz respeito a esta prática, existe uma homogeneidade entre as classes de empresas. Não existem diferenças de flexibilidade significativas entre as três classes de

empresas no tocante ao uso de *ateliers* como um sistema de produção auxiliar.

Ainda no que concerne à integração vertical, um aspecto de fundamental importância para a flexibilidade de manufatura refere-se à relação entre fornecedores de couro (curtidores e afins) e os fabricantes de calçados. As informações coletadas no decorrer da pesquisa identificaram que, em um fluxograma de interdependência de atividades (rede PERT/CPM), a atividade que mais demanda tempo para a fabricação de um calçado totalmente novo é o desenvolvimento do couro. Existem várias explicações técnicas para isso. O couro é considerado um "material vivo", pois possui características específicas que variam desde o tipo do gado às diferentes reações que o couro tem sob tratamentos químicos a temperaturas similares. Essas características, inclusive, são apontadas pela maioria dos entrevistados como as principais dificuldades enfrentadas na automação dos equipamentos de corte (balancins), uma vez que existe a necessidade de o operador realizar uma constante análise qualitativa do material para obter um rendimento adequado em cada peça de couro.

Em função dessas características técnicas, considerando o tempo necessário para o desenvolvimento e produção de um calçado, a flexibilidade de manufatura das indústrias calçadistas de Novo Hamburgo indica depender mais do fornecimento de materiais (fatores externos) do que dos tipos de processo de produção de que as empresas

dispõem (fatores internos). Embora se deva assinalar que, atualmente, os grupos de trabalho nas grandes empresas não representam mais do que 30% do pessoal - dificultando, assim, a análise de sua importância para o aumento da flexibilidade de manufatura das empresas - os resultados da pesquisa indicam que o sistema de suprimento de matérias-primas é um dos fatores mais importantes quanto à obtenção da flexibilidade de manufatura. As Tabelas 35 e 36 demonstram que as pequenas empresas apresentam menores tempos médios - relativamente às médias e grandes - necessários ao desenvolvimento e processamento de um calçado totalmente novo (34 dias sucessivos) e para entregar um pedido de um calçado já desenvolvido (17 dias sucessivos). Isso acontece, principalmente, devido à orientação mercadológica das pequenas empresas e aos fatores resultantes dessa característica.

TABELA 35: TEMPO NECESSÁRIO (EM DIAS SUCESSIVOS) PARA A PRODUÇÃO DE UM CALÇADO TOTALMENTE NOVO

Classes de Empresas	MÉDIA (dias)	MEDIANA (dias)
PEQUENAS	34	30
MÉDIAS	46	45
GRANDES	40	37
Amostra Total	40	37

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

TABELA 36: TEMPO NECESSÁRIO (EM DIAS SUCESSIVOS) PARA A PRODUÇÃO E ENTREGA DE UMA "RE-ORDEM"

Classes de Empresas	MÉDIA (dias)	MEDIANA (dias)
PEQUENAS	17	15
MÉDIAS	22	20
GRANDES	23	28
Amostra Total	21	21

Fonte: Indústrias calçadistas de Novo Hamburgo/RS, 1993.

Algumas pequenas empresas pesquisadas executam o transporte de uma estação de trabalho à outra manualmente - empregando pequenos contenedores-padrão (similar à técnica de *Kanbans*). Também fazem o fechamento do calçado manualmente, o que dispensa a preparação das máquinas (*set up*). Com essas duas características, principalmente, essas empresas obtêm alta flexibilidade de manufatura, relativamente aos fatores internos. Externamente, uma vez que a maioria das pequenas empresas atende o mercado nacional, elas têm condições de definir seus produtos, segundo sua própria interpretação do mercado consumidor. Isso permite, por consequência, padronizar o tipo e a qualidade do couro de que necessitam. Como os padrões não mudarão significativamente, o fornecedor de couro precisará menor tempo para desenvolver o couro na especificação desejada e, por conseguinte, menor tempo para atender os pedidos. Por isso, no que diz respeito aos fatores externos, essas indústrias obtêm maior flexibilidade de manufatura, relativamente às empresas que exportam seus calçados.

Um exemplo extremo da relação entre a orientação mercadológica e a flexibilidade de manufatura foi fornecido por uma empresa de porte médio que apresenta, de uma maneira geral, características pós-modernas dos imperativos organizacionais. Enquanto as empresas de seu porte precisam, em média, 46 dias sucessivos para desenvolver e produzir um novo modelo de sapato (Tabela 35), ela precisa de apenas três dias para fazê-lo. A explicação para esta

extraordinária diferença localiza-se em quatro fatores: padronização dos couros necessários e parceria com um fornecedor; desenvolvimento do produto através de sistema de projeto por computador (CAD); parceria com fornecedor de matrizes para trabalhar dentro desta empresa; organização da produção baseada em células de manufatura.

Portanto, os dados coletados permitem concluir que a flexibilidade de manufatura das indústrias calçadistas é mais alta para as empresas que: se orientam mercadologicamente para segmentos específicos do mercado interno; padronizam a qualidade e o fornecimento da matéria-prima principal, o couro; desenvolvem os produtos utilizando-se de sistemas apoiados por computadores; organizam os sistemas de produção em células de manufatura. Segundo essa lógica, pode-se dizer, ainda, que as médias e grandes empresas, que têm a massificação como orientação mercadológica predominante, são menos flexíveis do que as pequenas empresas, orientadas para *nichos* de mercado.

4.5 Características predominantes dos imperativos organizacionais pesquisados

No item 4.4, todos os imperativos foram analisados especificamente, permitindo que as empresas fossem caracterizadas em termos das tendências modernas e pós-modernas. O Quadro 4, a seguir, resume essas características, encontradas na presente pesquisa,

principais determinantes das características *pós-modernas*, encontradas nas pequenas empresas. Analisando-se o Quadro 4, nota-se que os imperativos relativos à gestão comercial são os que, efetivamente, diferenciam as pequenas empresas. O único item da gestão da produção, que se destaca dos demais - a flexibilidade de manufatura - possui estreita relação com os imperativos relativos à gestão comercial. Isso porque a possibilidade de as pequenas empresas obterem alta flexibilidade, relativamente às médias e grandes, depende, dentre outros fatores, de sua orientação mercadológica (ver item 4.4.5.3).

Em se considerando essa dependência, a análise do conjunto dos imperativos organizacionais pesquisados evidencia a homogeneidade da população pesquisada. Segundo o Quadro 2 (Capítulo 3, p. 74), os dados revelaram que os imperativos organizacionais, nas indústrias calçadistas de Novo Hamburgo, são, predominantemente, **modernos**.

4.6 Modos de racionalidade

Para satisfazer o *Modelo Operacional de Identificação dos Modos de racionalidade* (Figura 3, p. 73), foram descritos o contexto político e institucional e as principais contingências das indústrias calçadistas (natureza acionária, idade e tamanho das empresas). Adicionalmente, o contexto de pesquisa foi descrito em termos históricos, a partir de uma visão mínima da evolução do setor calçadista do Rio Grande do Sul. Isso permitiu que

os resultados dos imperativos organizacionais fossem contextualizados, subsidiando a análise e permitindo que os dados sobre a realidade estrutural interna das organizações fossem apoiados nas informações quanto à estrutura de relações entre as organizações do setor industrial pesquisado.

A partir dessas informações, utilizando-se o *Referencial Analítico para Identificação dos Modos de Racionalidade* (Quadro 3, p. 83), pode-se afirmar que o modo de racionalidade que estrutura as indústrias calçadistas do Município de Novo Hamburgo é, predominantemente, modernista.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O capítulo precedente foi dedicado à apresentação e à análise dos dados coletados em pesquisa realizada nas organizações industriais calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS. Com base no referencial teórico e metodológico adotado, a pesquisa objetivou identificar os modos de racionalidade das indústrias calçadistas, por meio do estudo das características dos imperativos organizacionais, apoiado na descrição do contexto político-institucional e das principais contingências organizacionais.

Segundo a análise dos dados obtidos e com base nas categorias analíticas utilizadas, concluiu-se que o modo de racionalidade que estrutura as organizações industriais calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS, é, predominantemente, modernista. Tal conclusão foi possível a partir da homogeneidade encontrada nas características dos imperativos organizacionais da população pesquisada. Os aspectos abordados a seguir, relativos aos imperativos organizacionais, servem para reforçar as conclusões da presente pesquisa.

5.1 Conclusões

Os imperativos organizacionais relativos à **gestão política das empresas** evidenciam que, atualmente, há uma homogeneidade no comportamento social das organizações, a qual se caracteriza por ser essencialmente individualista. Dentre os fatos históricos que podem explicar esse posicionamento, localiza-se o acirramento da competição local pelos pedidos de calçados. Esse aumento da concorrência resulta, principalmente, da redução gradual dos subsídios fiscais, elevação do preço do couro e crescimento do poder sindical, e conseqüente maiores custos de produção. Além disso, a pressão externa de países - como a China - nos calçados de baixo preço e a manutenção dos mercados de preços elevados por outros - como a Itália e Espanha - geraram para os produtores brasileiros uma posição mercadológica difícil.

Atualmente, a predominância de uma lógica de ação com base em interesses individuais é identificada, de modo geral, como não adequada ao bom desempenho do setor. Esse posicionamento foi expresso pela maioria das pessoas que responderam o questionário durante a realização da presente pesquisa. Mas, apesar da aparente disposição para ações cooperativas, os resultados práticos evidenciam o contrário. Segundo a tipologia de racionalidade weberiana, essa dificuldade em transpor os conceitos genéricos de parceria ou cooperação para ações sociais efetivas, dependeria de um reposicionamento conceitual - ou

paradigmático. Ou seja, seria necessária uma transposição de um modo de racionalidade de natureza modernista para uma lógica de ação pós-moderna. Nesse sentido, a concorrência local consiste em apenas um dos elementos da estrutura de relações da empresa que, a partir de uma postura pós-moderna, passaria a ser encarada como uma aliada.

Esse fato, talvez, possa explicar o alto grau de isolamento entre os fabricantes do pólo. A desconfiança entre a maioria dos agentes organizacionais foi manifestada pelos respondentes no decorrer da aplicação dos questionários, com críticas recíprocas quanto ao descumprimento de tentativas de acordos anteriores. Além disso, para a maioria das pessoas que forneceram os dados primários das empresas calçadistas, as associações existentes representam os interesses de pequenos grupos; não buscam soluções para as organizações integrantes do pólo calçadista, em termos globais. É provável que essa desconfiança também tenha justificado a prática de uma concorrência local que indica não ser adequada ao aumento da competitividade do pólo. Ao contrário, a perda de alguns segmentos de mercado para blocos de fabricantes externos constitui indícios de que a forma concorrencial adotada no interior do conglomerado está em desacordo com a nova tendência mundial - o deslocamento da concorrência local para conglomerados industriais internacionais. Nesse contexto, embora a composição racional dos sistemas produtivos pareça ser necessária à realidade do pólo

calçadista, as empresas não têm favorecido a prática da **especialização flexível** no setor pesquisado.

Um fator, relacionado à **gestão comercial** que têm pressionado as empresas calçadistas adotarem uma nova postura gerencial, é a mudança no perfil do mercado consumidor. As grandes empresas, principalmente, têm procurado alternativas, interna e externamente, para satisfazer as novas demandas mercadológicas. A maior evidência dessa mudança tem sido notada pela gradual redução do tamanho dos lotes de calçados, encomendados pelos grandes distribuidores ou lojistas que, em essência, traduzem os comportamentos de compra dos consumidores. E, segundo Ferreira dos Santos (1991), a moda e o consumo pós-modernos seguem na direção do individualismo, enfatizando - cada vez mais - a *diferença*, a exclusividade, a autenticidade que, em resumo, indicam a fragmentação dos grandes mercados de massa, característicos do consumo moderna.

Embora essa mudança seja percebida pela maioria dos entrevistados, poucos são os casos de indústrias calçadistas que se têm estruturado segundo novos princípios de gestão. Em termos científicos, entretanto, as empresas calçadistas que se estruturam, a partir de imperativos organizacionais pós-modernos constituem prova da viabilidade da adoção de técnicas de gestão avançadas em indústrias tradicionais, de mão-de-obra intensiva. Estas empresas indicam ser possível a adoção de estratégias

competitivas baseadas na **diferenciação** dos produtos e, por conseguinte, obter sustentação econômica, a partir de **economias de escopo**. Algumas indústrias que têm conseguido diminuir os tempos de processamento e aumentar a variedade dos calçados produzidos, aparentemente, têm conseguido responder melhor às demandas do consumo.

Uma experiência de especial relevância para este estudo, identificada na presente pesquisa, refere-se a uma média empresa que tem obtido sucesso com seus calçados, atendendo os mercados nacional e de exportação. Sua importância, entretanto, não se deve às características de seus imperativos organizacionais, predominantemente pós-modernos, nem à sua flexibilidade, acentuadamente menor do que a média encontrada no setor. O que chama atenção é o fato de esta empresa estar praticamente isolada das demais indústrias fabricantes de calçados de Novo Hamburgo. Segundo seu diretor industrial, esse distanciamento é proposital, visto que "a empresa não quer se *contaminar* com a mentalidade predominante no Município" que, segundo ele, é conservadora e pessimista. Por outro lado, o isolamento é evidente, porque, mesmo sendo uma empresa comercialmente conhecida, em momento nenhum da pesquisa, ela foi mencionada pelos demais fabricantes - como foi o caso de outra empresa, apontada como modelo, localizada em outro município.

O fato de os demais dirigentes empresariais não reconhecerem o sucesso da empresa citada, isolando-a

politicamente, é, possivelmente, devido às suas próprias dificuldades gerenciais em adotar imperativos organizacionais similares. Evidencia-se, assim, que a estruturação organizacional das empresas pesquisadas depende, basicamente, do modo de racionalidade que predomina naquele contexto político-institucional. Reconhecer a competência gerencial daquela empresa, na lógica dos demais agentes organizacionais (dirigentes), seria endossar as suas próprias limitações administrativas. Consequentemente, formou-se uma aparente coalizão entre os agentes que compartilham um modo de racionalidade modernista. Essa vinculação não é, necessariamente, deliberada, visto que não existe um acordo entre as pessoas; elas apenas comungam uma lógica de ação semelhante, que, em seu conjunto, resulta nas características já citadas.

A pesquisa dos imperativos relativos à **gestão dos recursos humanos** das empresas calçadistas do Município de Novo Hamburgo identifica a seguinte predominância: formação dos empregados de forma assistemática e empírica; atuação profissional inflexível; disjunção entre o planejamento e a execução do trabalho; fragmentação do trabalho segundo a concepção clássica do fordismo; não-autorização de mudanças no conteúdo de atividades do pessoal das empresas; salários e benefícios individualizados. Todas essas características, sem exceções, indicam uma estrutura de poder centralizador, na qual, praticamente, não ocorre a participação dos trabalhadores nas decisões da empresa. Embora outras

considerações possam ser feitas, a partir das referidas características, pode-se deduzir que a centralização presume relações individualizadas, assimétricas e nas quais, normalmente, se desenvolve a desconfiança entre as partes envolvidas.

Os imperativos organizacionais relativos à gestão dos recursos humanos também evidenciaram uma homogeneidade acentuada de suas características modernas. Segundo os dados quantitativos, existe um alto grau de centralização na administração dos recursos humanos das empresas. E, mesmo que, em algumas empresas calçadistas pesquisadas, os imperativos relativos a gestão comercial, financeira e de produção diferiam das demais, caracterizando-se como pós-modernos, a gestão dos recursos humanos é praticamente idêntica em toda a população em referência. Embora concorram muitas variáveis para explicar este fato - características do mercado, do produto, a tecnologia necessária a fabricação de sapatos -, a concepção do sistema de relações mostra-se fundamental para a explicação da estruturação organizacional das empresas calçadistas. As relações internas (capital-trabalho) parecem estruturar-se segundo a mesma lógica de ação da atuação política externa das organizações, mesmo ocorrendo características distintas. Ou seja, o individualismo, que consiste em uma das características fundamentais das relações de natureza moderna, prevalece nas relações internas e externas das organizações calçadistas.

Com relação à gestão da produção das organizações, no pólo calçadista, parece haver uma tendência a se aceitar que as características estruturais desse tipo de indústrias poderiam ser explicadas, a partir de seus determinantes tecnológicos. O fato de a fabricação de calçados, atualmente, depender da utilização intensiva de mão-de-obra, na maioria das empresas pesquisadas, transforma essa realidade praticamente em lei.

Sabe-se que existem limitações para o emprego de tecnologias avançadas - principalmente o uso de sistemas CAD/CAM - em função da dependência de recursos (financeiros, qualificação profissional) e da congruência de muitos fatores (custo-benefício, volumes de produção, características dos mercados). Contudo, os investimentos em máquinas e equipamentos constituem apenas um dentre os vários fatores que precisam ser considerados na composição dos sistemas produtivos das indústrias.

As tecnologias avançadas de gestão da produção, em geral, não exigem investimentos significativos em máquinas e equipamentos. Os maiores investimentos situam-se na preparação das pessoas para a melhoria da qualidade, flexibilidade e conseqüente produtividade. Nesse sentido, as limitações financeiras das empresas podem explicar o baixo grau de investimentos em máquinas e equipamentos, mas não justificam o emprego de técnicas convencionais de gestão da produção. Ou seja, embora existam limitações para o emprego de equipamentos tecnologicamente avançados, as

características evidenciadas pelos imperativos de gestão da produção indicam serem as empresas estruturadas, predominantemente, segundo o *modelo de sistema de produção fordista*.

O fordismo caracteriza-se pela produção em massa de produtos padronizados, baixo grau de inovação nos produtos e baixa variabilidade de processos de produção. Entretanto, a característica mais importante desse sistema localiza-se na forma de tratamento dos recursos humanos, pois, além da extrema divisão do trabalho existente, os trabalhadores - frequentemente desqualificados - são administrados com base no controle direto de supervisão. Ou seja, a centralização, neste caso, evidencia-se através do modo segundo sistema de produção é organizado. A utilização de esteiras de produção, a centralização do planejamento de todas as etapas da produção em departamentos específicos, e o controle da qualidade exercido pela supervisão hierárquica direta constituem alguns exemplos - identificados na presente pesquisa - do emprego de técnicas de gestão da produção que pressupõem estruturas organizacionais rígidas e centralizadas.

Essas características, analisadas à luz das conclusões sobre os imperativos relativos à ação política e gestão dos recursos humanos, reforçam o entendimento de que os padrões estruturais das empresas calçadistas dependem, basicamente, dos pressupostos intelectuais de seus principais agentes organizacionais. Aqui se repetem as

proposições a respeito do sistema de relações das organizações. Em especial, as relações das indústrias fabricantes de calçados com seus fornecedores (relações externas) são estabelecidas segundo uma lógica semelhante à das ações políticas, anteriormente analisadas.

Identifica-se que as relações entre clientes e fornecedores não possuem um caráter de cooperação, em que as partes trabalhariam para melhorar a qualidade dos produtos/serviços e da própria transação comercial. Historicamente existem conflitos entre, principalmente, os fornecedores de couro e os fabricantes de calçados. Ainda que o desenvolvimento de um sistema de fornecimento de couro mais adequado às necessidades dos fabricantes seja apontado como fundamental à melhoria da competitividade do setor, as ações de ambas as partes - fornecedores e fabricantes - demonstram lutas por interesses isolados.

Os aspectos relativos à flexibilidade constituem outro exemplo da lógica de ação predominantemente individualista. Embora, atualmente, a **flexibilidade de manufatura** seja indicada como um dos principais aspectos para o aumento da competitividade das empresas do pólo, na prática, poucas são as empresas que dela obtêm vantagens competitivas. A análise desse imperativo organizacional evidencia que poucas são as iniciativas que viabilizam a melhoria das relações entre os fornecedores de couro e os fabricantes de calçados. E, quando ocorre, resulta no aumento da flexibilidade dos últimos. As empresas,

individualmente, ou as associações representativas dos subsistemas do setor coureiro-calçadista, parecem não ter conseguido minimizar suas divergências nem atuar sobre os problemas. Esse posicionamento político das empresas, caracteristicamente modernista, é problemático para o desenvolvimento do setor, visto que, a longo prazo, sucessos empresariais parecem difíceis de ser obtidos, a partir de atuações isoladas.

A programação dos principais centros de treinamento do pólo identifica a realização, com frequência, de diversos cursos sobre tecnologias de gestão japonesas, principalmente sobre a filosofia JIT/TQC e suas derivações - manufaturas celulares, uso de *Kanbans*, sistema de melhorias contínuas (*kaizen*) - e treinamentos para a implantação das normas da série ISO 9000. Apesar disso, os resultados práticos evidenciaram que as técnicas avançadas de gestão da produção são praticamente inexistentes nas indústrias calçadistas. Portanto, não se pode atribuir à falta de informação o fato de as empresas calçadistas estarem empregando técnicas convencionais de administração da produção.

A explicação para essa realidade, à semelhança dos outros imperativos organizacionais, indica localizar-se no modo de racionalidade que predomina no contexto pesquisado (modernista). Na realidade, existem condições para que as empresas adotem tecnologias avançadas de gestão da produção. O que dificulta - ou impede - a mudança

é a necessidade de adoção dos novos conceitos (pós-modernos) de forma genérica. Sem modificar a forma de tratamento dos empregados, torna-se difícil implantar sistemas gerenciais que exigem maior responsabilidade e participação nas decisões. Também não é viável a implantação de células de produção, por exemplo, sem o treinamento prévio dos empregados e respectivo envolvimento global no processo produtivo. Da mesma forma, é necessária a consonância entre os imperativos concernentes à gestão da produção e os demais imperativos, pois as ações gerenciais precisam respaldar-se mutuamente.

Em resumo, a análise das características dos imperativos organizacionais indicá a existência de pressupostos conceituais de mesma natureza que, no caso do setor pesquisado, constituem o modo de racionalidade modernista. Embora, aparentemente, a explicação das características dos imperativos organizacionais possa localizar-se em fatores econômicos, tecnológicos, de mercado, segundo a análise realizada no presente estudo, parece depender da lógica pela qual os agentes organizacionais orientam suas ações. Portanto, a análise conjunta dos imperativos organizacionais, do histórico do setor e do contexto político e institucional demonstraram que a estruturação das organizações depende, fundamentalmente, do modos de racionalidade predominante no respectivo contexto.

Essa constatação indica ser o **Modelo Teorético Geral (MTG)**, proposto por Clegg (1990), adequado para a o entendimento da estruturação das organizações. Um dos principais fatores que justifica essa assertiva está no fato de que a análise do funcionamento das organizações de um contexto político e institucional específico permite relacionar indicadores objetivos de seu funcionamento (imperativos organizacionais) com a lógica intrínseca da estruturação organizacional. Ou seja, a homogeneidade estrutural das organizações refere-se à *lógica de ação* ou *modo de racionalidade* que orienta sua estruturação, permitindo que as organizações sejam entendidas a partir dos pressupostos conceituais que definem o seu funcionamento que, em última instância, constitui seu *processo de estruturação*.

5.2 Recomendações

Considerando que a presente pesquisa é uma das primeiras a utilizar-se do MTG com referencial teórico-analítico, e a recomendação do próprio autor do modelo quanto à necessidade de pesquisas que se dirijam à extensão que os imperativos organizacionais relatem critérios comuns da análise organizacional, sugere-se a realização de **novos estudos na área**, tais como:

- a) Estudos do tipo multicaso, tendo como população de pesquisa as empresas industriais calçadistas de Novo

Hamburgo e utilizando os dados coletados na presente pesquisa como secundários, ou dados de apoio;

- b) Estudos para avaliação de possíveis relações entre as variáveis pesquisadas;
- c) Estudos em indústrias calçadistas pertencentes a outro contexto político-institucional (região de Franca/SP; região da Emília Romana/Itália; Coréia do Sul; China), empregando o mesmo modelo teórico (MTG), a mesma metodologia e, de preferência, o mesmo instrumento de pesquisa;
 - Análise comparativa de dois contextos político-institucionais, mediante os resultados obtidos na presente pesquisa e na reaplicação do estudo em outro pólo calçadista;
- d) Reaplicação da pesquisa em outros setores industriais (o pólo têxtil da região de Blumenau, SC; pólo de metal-mecânico da região de Caxias do Sul, RS), empregando o mesmo modelo teórico (MTG) e a mesma metodologia;
 - Análise comparativa dos dois contextos político-institucionais, mediante os resultados obtidos na presente pesquisa e na reaplicação do estudo em outro setor industrial;
- e) Desenvolvimento de metodologias e instrumentos de pesquisa adequados à análise dos contextos políticos e institucionais das organizações;

f) Pesquisa de levantamento e estudo multicasos de um setor industrial qualquer, utilizando o Modelo Teorético Geral (MTG) visando a um "retrato" da população de pesquisa e à análise de possíveis relações (e correlações) entre algumas variáveis.

No que concerne às organizações pertencentes ao setor industrial calçadista do Município de Novo Hamburgo, RS, **recomendam-se as seguintes ações gerenciais**, relativamente ao imperativos organizacionais pesquisados:

5.2.1 Gestão política

- a) **Formação de alianças:** as empresas precisariam fortalecer-se localmente para fazer frente à concorrência internacional. Seria necessário que melhorassem as integrações verticais (cliente-fornecedores) e horizontais (concorrentes locais). Genericamente, urge aumentar o intercâmbio de tecnologias de produção e de gestão nas empresas.
- b) **Favorecimento da especialização flexível:** as companhias exportadoras deveriam agir como "catalizadores" para a realização de parcerias entre as empresas fabricantes de calçados, pois com a especialização da produção de calçados entre pequenas empresas, por exemplo, pode-se obter uma composição racional dos sistemas produtivos, aumentando a flexibilidade do coletivo das indústrias.

- c) Incremento do intercâmbio de máquinas e equipamentos:** As empresas deveriam estender o intercâmbio de máquinas e equipamentos à formação de consórcios para a aquisição ou desenvolvimento de equipamentos tecnologicamente avançados (máquinas computadorizadas, sistemas CAD/CAM).

5.2.2 Gestão comercial

- a) Melhor conhecimento dos mercados consumidores:** os fabricantes de calçados precisariam compreender melhor seus mercados, mesmo que seja por intermédio das companhias exportadoras. Com isso poderão planejar melhor sua inserção nos mercados atuais ou potenciais;
- b) Diversificação dos tipos de calçados produzidos:** as empresas deveriam ampliar a produção de calçados não-tradicionais, incorporando tecnologias ergonômicas avançadas (calçados esportivos);
- c) Reforço da marca dos calçados vendidos pelas empresas do pólo:** as empresas deveriam diferenciar os calçados produzidos no pólo gaúcho, reforçando os respectivos pontos fortes. Gradualmente, deveriam procurar ampliar as vendas com marca própria das empresas locais, reduzindo a característica de serem empresas exclusivamente de manufatura.

5.2.3 Gestão financeira

- a) **Direcionamento da planificação e das ações financeiras para médio e longo-prazos:** os investimentos das empresas precisariam ser realizados para garantir a estabilidade a longo prazo, sob pena de ficarem, permanentemente, à mercê das flutuações do mercado;
- b) **Utilização do conhecimento empírico do pessoal de "chão de fábrica" para reduzir os custos:** dever-se-ia aproveitar o potencial dos operários de "chão-de-fábrica" para trabalharem na redução dos custos de operação, considerando que, aparentemente, um dos pontos fortes dessas pessoas é o conhecimento empírico sobre os processos de fabricação de calçados.

5.2.4 Gestão dos recursos humanos

- a) **Realização significativa de mais treinamento formal:** deveria ocorrer treinamento desde o operário de "chão-de-fábrica" até os principais dirigentes das empresas para melhorar a produtividade da produção de calçados e permitir que o pessoal compreenda os benefícios em "produzir qualidade";
- b) **Formalização do sistema de aprendizado (empírico) existente nas empresas:** os métodos informais de ensino deveriam ser formalizados nas empresas e transformados em

treinamentos periódicos, para a maioria das pessoas que trabalha nas empresas calçadistas;

- c) **Incentivo à criatividade:** as empresas deveriam permitir que as pessoas apresentassem sugestões e participassem do processo de melhorias da empresa, reduzindo, assim, os níveis de conflitos internos e gerando um maior comprometimento dos empregados com a qualidade e a produtividade das empresas nas quais trabalham.

5.2.5 Gestão da produção

- a) **Desenvolvimento de tecnologias de gestão da produção:** seria importante que os trabalhadores desenvolvessem métodos específicos para a realidade fabril das empresas calçadistas, embora as técnicas japonesas possam se mostrar eficazes.
- b) **Implantação de índices de desempenho:** seria preciso, para a avaliação do desempenho das empresas, desenvolver índices simples - percentuais de retrabalho, índices de refugo, devoluções -, que possam refletir a evolução (ou involução) das empresas.
- c) **Implantação de custos industriais:** as empresas deveriam implantar sistemas de custos industriais - técnicas das Unidades de Esforços de Produção (UEP's) e o Custeio Baseado em Atividades (ABC) - como instrumentos de apoio ao gerenciamento da produção;

d) **Treinamento dos ateliers:** seria preciso, para garantir a qualidade da produção, estender o treinamento técnico para os *ateliers* domiciliares. Os custos poderiam ser negociados com os próprios *ateliers*, na forma de contratos de fornecimento (a partir da garantia da qualidade). Também poderiam ser desenvolvidos programas com entidades especializadas, como por exemplo o SENAI (Serviço Nacional da Indústria).

5.2.6 Contexto Político e institucional

Seria importante criar uma federação, congregando todas as associações representativas dos subsistemas do setor coureiro-calçadista. Esta "Federação das Organizações do Pólo Calçadista Gaúcho" deveria atuar, politicamente, para reduzir as divergências internas e fortalecer o pólo calçadista como um todo.

5.2.7 Modos de Racionalidade

Os dirigentes empresariais precisariam reavaliar o entendimento que têm sobre as relações intra e interorganizacionais que, segundo sua lógica, acabam por definir a estrutura das empresas. Evidentemente, não se pode exigir que as pessoas mudem a forma de pensar. Tampouco uma reavaliação não garante a mudança de atitude das pessoas frente a realidade. Mesmo assim, os principais

agentes organizacionais deveriam se perguntar o seguinte: - com as características encontradas na presente pesquisa, as empresas - individualmente - e o setor calçadista - com um todo - estão garantindo seu futuro? A resposta a essa questão poderá definir o modo de racionalidade mais adequado ao setor e as características dos imperativos organizacionais que deverão estruturar as organizações no futuro próximo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ABAEX (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXPORTADORES DE CALÇADOS E AFINS). O Calçado Brasileiro. Novo Hamburgo, RS, 1990.
- 2 _____. Brasilian Footwear 1992. Novo Hamburgo, RS, 1992.
- 3 ALDRICH, H. Organizations and Enviroment. New Jersey, USA: Prentice Hall, 1979.
- 4 ASTLEY, W. & VAN DE VEN, A. Central Perspectives and Debates in Organizational Theory. Administrative Science Quarterly, v.28, p. 245-273, 1983.
- 5 BADHAM, R. & MATTHEWS, J. The New Production Systems Debate. Labor and Industry, 2(2): p. 194-246, 1989.
- 6 BARNETT, W. & CARROLL, G. Competition and Comensalism Among Early Telephone Companies. Administrative Science Quarterly, v.30, p. 40-421, 1987.
- 7 BENSON, J. The Interorganizational Network as a Political Economy. Administrative Science Quarterly, v.20, p. 229-249, 1975.
- 8 _____. Organizations: a dialetical view. Administrative Science Quarterly, vol.22, p. 01-21, march, 1977.
- 9 _____. A Dialetical Method for the Study of Organizations. In: BEYOND METHOD: STRATEGIES FOR SOCIAL RESEARCH. Edited by Gareth Morgan, Beverly Hills, USA: Sage Publications, p. 331-346, 1983.
- 10 BERGER, P. & LUCKMAN, T. The Social Construction of Reality. Harmondsworth, Penguin, 1967.
- 11 BLUNT, P. Strategies for Enhancing Organizational Effectiveness in the Third World. Public Administration and Development, v.10, p. 299-313, 1990.
- 12 BOJE, D. Premodern, Modern and Postmodern: are we moving forwards or backwards? Report of the 11th EGOS Conference, Paris, FRANCE, July, 1993.
- 13 BURRELL, G. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: the contribution of Michel Foucault. Organization Studies, v. 9 n.2, p. 221-235, 1988.
- 14 BURRELL, G. & MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London, UK: Heinemann, 1979.
- 15 CARNEY, M. The Strategy and Structure of Collective Action. Organizations Studies, v.8, n.4, p. 400-421, 1987.
- 16 CARROL, G. Organizational Ecology. Anual Review of Sociology, v.10, p. 71-93, 1984.
- 17 CHIAVENATTO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- 18 CHILD, J. & SMITH, C. The Context and Process of Organizational Transformation: Candbury Limited in its sector. Journal of Management Studies, v. 24, nov, 1987.

- 19 CLEGG, S. Frameworks of Power. London, UK: Sage Publications, 1989.
- 20 _____. Modern Organizations: organization studies in the postmodern world. London, UK: Sage Publications, 1990.
- 21 CLEGG, S. & DUNKERLEY D. Organization, Class and Control. London, UK: Routledge and Kegan Paul, 1980.
- 22 CLEGG, S. & REEDING S. Capitalism in Contrasting Cultures. Berlin: De Gruyter, 1989.
- 23 COOPER, R. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis. Organization Studies, v.10, n.4, p. 479-502, 1989.
- 24 COOPER, R. & BURRELL, G. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: an introduction. Organization Studies, v.9, p. 91-112, 1988.
- 25 DIMAGGIO, P. & POWELL, W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, v. 48, p. 147-160, 1983.
- 26 DOLL, W. & VONDEREBSE, M. The Evolution of Manufacturing Systems: towards the post-industrial enterprise. Omega International Journal of Mangement Science. Great Britain, Vol. 19, No 5, 55, p. 401-411, 1991.
- 27 DRUCKER, P. The Emerging Theory of Manufacturing. Harvard Business Review, p. 92-102, may-june, 1990.
- 28 _____. Managing the Future and Beyond. New York, USA: Harvard Business Press, 1991.
- 29 FALCONI CAMPOS, V. Qualidade Total: padronização de empresas. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- 30 FENSTERSEIFER, J. Flexibility, Efficiency, and Contingent Claims: an integration framework. Les Cahiers du GERAD, G-89-45, HEC/Montreal, CANADA, dec., 1989.
- 31 FERREIRA DOS SANTOS, J. O que é Pós-moderno? São Paulo: Brasiliense, 1991.
- 32 FREEMAN, J. & BOECKER, S. The Ecological Analysis of Business Strategy. Califórnia Management Review, v.26, n.3, p.73-86, nov. 1984.
- 33 GALBRAITH, J. Anatomia do Poder. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- 34 GLEICK, J. Caos: A criação de uma nova ciência. 3.Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1990.
- 35 GRAMSCI, A. Maquiavel, a Política e o Estado Moderno. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.
- 36 HADJIMICHAEL, B. Footwear Subsector Study. Industry Development Division/Policy, Research and External Affairs. Waschington DC, USA: World Bank, 1990.
- 37 HALL, R. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- 38 HALL, R. Excelência na Manufatura. São Paulo: IMAN, 1989.
- 39 HANNAN, M. & FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, v.82, n.5, p. 929-940, 1977.

- 40 _____. Structural Inertia and Organizational Change. American Sociological Review, v.49, n.2, p.149-164, 1984.
- 41 _____. Organizational Ecology. London, UK: Harvard University Press, 1989.
- 42 HARTWIG, R. Rationality and the Problem of Administrative Theory. Public Administration, v.565, p. 159-179, 1978.
- 43 HASSARD, J. & PARKER, M. Postmodernism and Organizations. London, UK: Sage Publications, 1993.
- 44 HEILBRONER, R. A Natureza e a Lógica do Capitalismo. São Paulo: Ática, 1988.
- 45 HEYDEBRAND, W. New Organizational Forms. Work and Occupations, 16(3): p. 323-57, 1989.
- 46 HIRSCHMAN, A. As Paixões e os Interesses. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- 47 JACQUES, E. Requisite Organizations. Arlington, VA, USA: Casson Hall, 1989.
- 48 JAIKUMAR, R. Post-industrial Manufacturing. Harvard Business Review, nov-dec, 1986.
- 49 KALBERG, S. Max Weber's Types of Rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. American Journal of Sociology, v.5, p. 1145-1179, 1980.
- 50 KENNEY, M. & FLORIDA, R. Beyond Mass Production: production and the labor process in Japan. Politics and Society, 16(1): p. 121-58, 1988.
- 51 KERLINGER, F. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1980.
- 52 KIMBERLY, J. Environment Constraints and Organizational Structure: a comparative analysis of rehabilitation organizations. Administrative Science Quarterly, v.20, p. 1-9, 1975.
- 53 _____. Initiation, Innovation and Institutionalization in the Creation Process. In: MILES, J. et. alii. THE ORGANIZATIONAL LIFE-CYCLE. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 1980.
- 54 KLEIN, E. La Cadeña de Distribucion y la Competitividad de las Exportaciones Latinoamericanas: las exportaciones de calzado del Brasil. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 1991.
- 55 LAGEMANN, E. O Setor Coureiro Calçadista na História do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Ensaios da Fundação de Economia e Estatística - FEE, 7(2): p. 69-82, 1986.
- 56 LAWRENCE, P & LORSH, J. Organization and Environment. Cambridge: Harvard University Press, 1967.
- 57 LUKES, S. Power: a radical view. London, UK: Mcmillan, 1974.
- 58 _____. Poder e Autoridade. In: HISTÓRIA DA ANÁLISE SOCIOLÓGICA. Organizado por Tom Bottomore e Robert Nisbet. Rio de Janeiro: Zahar, p. 823-80, 1980.
- 59 MACHADO DA SILVA, C.L. Modelos Burocrático e Político e Estrutura Organizacional em Universidades. In: TEMAS DE ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA / organizado pelo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração - NUPEAU CPGA-UFSC, Florianópolis, SC, 1991.

- 60 MANHEINN, K. O Homem e a Sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
- 61 MARCUS, P. Redes Sociais e Organizações Complexas. Revista Brasileira de Administração e Educação. v.2, p. 83-119, 1984.
- 62 MEYER, J. & ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, v.83, p. 340-363, 1977.
- 63 MINTZBERG, H. The Structuring of Organizations. New Jersey, USA: Prentice Hall, 1979.
- 64 _____. Power In and Around Organizations. New Jersey, USA: Prentice Hall, 1983.
- 65 MODY, A.; RAJAN, S.; SURY,P.; et alii. International Competition in the Footwear Industry: keeping pace with technological change. Washington DC, USA: The World Bank Reports, 1991.
- 66 MORGAN, G. Images of Organization. Beverly Hills, USA: Sage Publications, 1986.
- 67 MOTTA, F. & PEREIRA, L. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- 68 OFFE, C. Crítérios de Racionalidade e Problemas Funcionais da ação político-administrativa. In: PROBLEMAS ESTRUTURAIS DO ESTADO CAPITALISTA. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- 69 OIT - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Situación Reciente em la industria del cuero y del calzado. Ginebra: Quarta Reunión Técnica tripartita para la industria del cuero y del calzado, 1992.
- 70 PAGÈS, M. et alii. O Poder das Organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.
- 71 PERROW, C. Complex Organizations: a critic essay. New York, USA: McGraw-Hill Publishing Company, 1986.
- 72 PETRY, L.. O Município de Novo Hamburgo. Monografia. São Leopoldo, RS: Rotermund, 1959.
- 73 PIORE, M.. & SABEL, C. The Second Industrial Divide. New York, USA: Basic Books, 1984.
- 74 PICCININI, V. Novas Formas de Organização do trabalho na indústria calçadista. Revista de Administração, v. 27, n.2, p. 33-40, abril/junho, 1992.
- 75 PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- 76 _____. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenvolvimento superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- 77 _____. The Competitive Advantage of Nations. New York, USA: The Free Press, 1990.
- 78 RAMOS, A. A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. São Paulo: FGV, 1981.

- 79 RANSON, S., HINNINGS, B. & GREENWOOD, R. The Structuring of Organizational Structures. Administrative Science Quarterly, v.25, p. 1-17, 1980.
- 80 RICHARDSON, R. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- 81 ROCHE, J. A Colonização Alemã e o Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Globo, 1962.
- 82 RODRIGUES S. & RADAMÉS DE SÁ, R. Estrutura Organizacional Brasileira: aplicação do modelo de aston e implicações metodológicas. Revista de Administração de Empresas, v.24, n.4, 1984.
- 83 SATRA. World Footwear Markets. Northants, England: Satra, 1992.
- 84 SCHMITZ, H. Small Firms and Flexible Specialization in LDC's. Brighton: The Bulletin of the Institute of Development Studies, University of Sussex, 1989.
- 85 _____. On the Clustering of Small Firms. The Bulletin of the Institute of Development Studies. University of Sussex, Vol 23, n.3, July 1992.
- 86 SCHONBERGER, R. Técnicas Industriais Japonesas. São Paulo: Pioneira, 1985.
- 87 _____. Fabricação Classe Universal: as lições de simplicidade aplicadas. São Paulo: Pioneira, 1988.
- 88 SCOTT, W. The Adolescence of Institutional Theory. Administrative Science Quarterly. Vol 32 (4) : p. 493-511, 1987.
- 89 SCT - SECRETARIA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL. Tecnologia e Competitividade: análise da perspectiva da indústria calçadista do RS. SCT/RS, 1992.
- 90 SELEME, A. & ORSSATTO, R.J. A Construção Social da Realidade Organizacional: a tradição macroanalítica dos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 15, Belo Horizonte, Anais... Minas Gerais : MGSP, 1991, p. 111-128.
- 91 SELTZ, WRIGHTSMAN, & COOK, S. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1987.
- 92 SELZNICK, P. Leadership in Administration. New York, USA: Harper and Row, 1957.
- 93 SHERMAN, C & BURRELL, G. The Structures of Industrial Development. Journal of Management Studies, v.24, n.4, p. 325-245, 1987.
- 94 SIMON, H. Comportamento Administrativo. São Paulo: FGV, 1979.
- 95 SLACK, N. Mesuring Manufacturing Flexibility. Congrès International de Gemiè Industriel, FRANCE, 1988.
- 96 SMITH, A. An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations. London, UK: A. Strahan & T. Cadell, 1776.
- 97 THOMPSON, J. Organizations in Action. New York, USA: McGraw-Hill, 1967.
- 98 TOFLER, A. A Terceira Onda. Rio de Janeiro: Record. 1980.
- 99 UPTON, D. The Management of Manufacturing Flexibility. Boston, MA, USA: Workpaper of the Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1992.

- 100 WEBER, M. Economia y Sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.
- 101 _____. Essays in Sociology. New York, USA: Oxford University Press, 1946.
- 102 _____. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Novos Tempos, 1981.
- 103 WOOD, S. & HYMAN, U. The Transformation of Work? Boston, Sydney, Wellington: Unwinn Hyman, 1989.
- 104 YOUNG, R. Is the Population Ecology a Useful Paradigm for The Study of Organizations? American Journal of Sociology, v.94, n.1, p.1-24, 1988.

ANEXOS

Anexo 1 - Lista das empresas pesquisadas

Anexo 2 - Questionário

Anexo 1 - Lista das empresas pesquisadas

Lista das empresas pesquisadas:

Indústrias calçadistas do Município de Novo Hamburgo/RS, Brasil.

Andarsa S/A
Antonielle Calçados Ltda.
Aymée - Indústria e Comércio de Calçados Ltda.
Bellange Sorel Calçados Ltda.
Bolsas Crisli Ltda.
Brochier S/A - Indústria de Saltos e Calçados
Calçados Affeto Ltda.
Calçados Castello S/A
Calçados Centenário Ltda.
Calçados Chinezinha Ltda.
Calçados Daville Ltda.
Calçados Del Trevy Ltda.
Calçados Dina Soar Ltda.
Calçados Dominicci Ltda.
Calçados Evocri Ltda.
Calçados Frasul Ltda.
Calçados Galera Ltda.
Calçados La Comparsita Ltda.
Calçados Layra Ltda.
Calçados Joseano Ltda.
Calçados Navajo Ltda.
Calçados Nolling Ltda.
Calçados Petry Ltda.
Calçados Pinet Ltda.
Calçados Sandrine Ltda.
Calçados Selete Ltda.
Calçados Sensitiva Ltda.
Calçados Tell Ltda.
Calçados Vitória-Régia Ltda.
Comunalle Calçados Ltda.
Denicolla - Indústria e Comércio de Calçados Ltda.
Domus Sapatos Ltda.
Fábrica de Artigos de Couro Ltda. (FAC)
Fibra S/A - Indústria e Comércio
GW Calçados Ltda.
Haas S/A - Indústria e Comércio
Indústria de Calçados Raphael Ltda.
Indústria de Calçados Sininbú Ltda.
Industrial Danello Ltda.
Irmãos Müller S/A
Kalce - Indústria e Comércio de Calçados Ltda.
Look Bee Calçados Ltda.
Moda Um Calçados Ltda.
Off Road's Calçados Ltda.
Pararaio - Indústria e Comércio de Calçados Ltda.
Polishoes Calçados Ltda.
Unidos Calçados Ltda.
West Cannon Calçados Ltda.

Anexo 2 - Questionário

QUESTIONÁRIO

I - Dados Básicos da Empresa

Data:/...../1993.

Entrevistado:	Idade:
Formação:	Cargo:

Empresa:	
Endereço:	Bairro:
Fone: (051)	Fax: (051) Novo Hamburgo - RS
Ano de Fundação: 19.....	
Empresa familiar? (.....) NÃO (.....) SIM - Família:	
Componentes da Diretoria: Sócio?	
Nome:	Cargo: (.....)
Nome:	Cargo: (.....)
Nome:	Cargo: (.....)
Número total de empregados: (.....)	
a) número de empregados ligados à produção: (.....)	
b) número de empregados ligados à administração: (.....)	
c) número de empregados com formação superior: (.....)	
Tipos de calçados produzidos: (.....) % calçados femininos	
(.....) % calçados masculinos	
(.....) % tênis	
Vendas para: (.....) % mercado interno (.....) % mercado externo	
(.....) % Estados Unidos (.....) % Europa (.....) % Outros.....	
Vende com marca própria? (.....) SIM (.....) NÃO	
(.....) Brasil: (.....) EUA: (.....) Europa:	
Possui estrutura de vendas? (.....) SIM (.....) NÃO	
(.....) Brasil: (.....) EUA: (.....) Europa:	
Possui estrutura própria de: (.....) Criação (.....) Modelagem	
Participação em associações:	
Nome:	Assoc.: Cargo:
Nome:	Assoc.: Cargo:

II - Instruções para o Preenchimento do Questionário

Este questionário tem por objetivo identificar algumas características básicas das empresas calçadistas gaúchas. Em cada questão procure assinalar uma ou mais alternativa(s) que possa(m) identificar a característica que predomina em sua Empresa

Em todas as questões existe uma alternativa aberta para situações específicas como: a existência de uma característica da empresa não abrangida pelas alternativas anteriores; a não aplicabilidade da questão para a empresa; e o desejo de expressar sua opinião sobre alguma questão. Nestas situações, utilize o espaço em branco da questão para responder da maneira que melhor lhe convier.

1 - A característica comercial predominante da Empresa é...

- a() produzir grandes lotes de um mesmo modelo para vender para grandes magazines ou lojas de departamentos;
- b() produzir pequenos lotes de um mesmo modelo para vender a lojas especializadas;
- c() produzir grandes lotes para o mercado externo e pequenos lotes para o mercado interno;
- d() produzir grandes lotes para o mercado interno e pequenos lotes para o mercado externo;
- e() outra(s):

Obs. - Definir: pequenos lotes (.....) pares
grandes lotes (.....) pares

2 - A negociação e venda dos calçados produzidos pela Empresa são...

- a() baseados nos preços dos produtos;
- b() baseados no diferencial dos produtos (modelagem, qualidade, etc.), possibilitando à Empresa vender a preços significativamente maiores que os calçados concorrentes;
- c() baseados no preço para o mercado interno e no diferencial para o mercado externo;
- d() baseados no preço para o mercado externo e no diferencial para o mercado interno;
- e() outro(s):

3 - Normalmente, os calçados exportados pela Empresa são...

- a() parte de um grande pedido, encomendado por uma companhia exportadora, subdividido para ser produzido por várias indústrias;
- b() produzidos e embarcados a partir de um pedido específico para a Empresa, composto de grandes lotes de poucos modelos;
- c() produzidos e embarcados a partir de um pedido específico para a Empresa, composto de grandes lotes de múltiplos modelos;
- d() produzidos e embarcados a partir de um pedido específico para a Empresa, composto de pequenos lotes de poucos modelos;
- e() outro(s):

4 - Parcerias com outras Empresas para a produção de calçados são...

- a() raras ou inexistentes na Empresa;
- b() realizadas com frequência, para a produção de grandes pedidos (subdivisão de um pedido);
- c() realizadas na forma de sub-contratação de pequenas indústrias;
- d() realizadas na forma de contratação de *ateliers* ou serviços externos de mão-de-obra especializada para (costura, carimbação, etc.);
- e() outra(s):

5 - Parcerias com outras organizações para desenvolvimento tecnológico são...

- a() raras ou inexistentes na Empresa;
- b() realizadas com fornecedores para desenvolvimento de produtos;
- c() realizadas somente entre empresas não concorrentes para intercâmbio de tecnologia de produção e de gestão;
- d() acordadas com empresas do setor, indiferenciadamente, para intercâmbio de tecnologia de produção e de gestão;
- e() outra(s):

6 - Parcerias com outras organizações para atuação política conjunta são...

- a() raras ou inexistentes na Empresa;
- b() adotadas para influenciar políticas industriais para o setor, junto às instituições governamentais;
- c() adotadas para barganha de preços (de compra), junto aos fornecedores;
- d() adotadas para barganha de preços (de venda), junto aos compradores mais influentes do mercado;
- e() outra(s):

7 - A formação dos empregados administrativos é...

- a() realizada internamente, de maneira informal, preparando as pessoas para as tarefas específicas da função ou cargo;
- b() realizada internamente, através do treinamento formal;
- c() realizada externamente, através de cursos técnicos ou universitários;
- d() realizada externamente, pela experiência adquirida em outras empresas do setor;
- e() outra(s):

8 - Com relação à atuação profissional, nas funções administrativas, EM UM MESMO DIA DE TRABALHO, a maioria dos empregados...

- a() realiza tarefas relacionadas a uma área específica de trabalho (finanças, vendas, pessoal, etc.);
- b() realiza, concomitantemente, atividades relacionadas a várias áreas ou setores de trabalho;
- c() outra(s):

9 - A formação dos empregados da produção é...

- a() realizada internamente, de maneira informal, preparando as pessoas para as tarefas específicas da função ou cargo;
- b() realizada internamente, através do treinamento formal;
- c() realizada externamente, através de cursos técnicos ou universitários;
- d() realizada externamente, pela experiência adquirida em outras empresas do setor;
- e() outra(s):

10 - Com relação à atuação profissional, nas funções de produção, EM UM MESMO DIA DE TRABALHO, a maioria dos empregados...

- a() executa tarefas relacionadas somente a um processo de produção (corte, costura, colagem, etc.);
- b() executa tarefas relacionadas a vários processos de produção;
- c() outra(s):

11 - As tarefas, de maneira geral, são...

- a() planejadas pelo superior hierárquico e executadas por subalternos;
- b() planejadas e executadas pela mesma pessoa (ou grupo de pessoas);
- c() nas funções administrativas, planejadas e executadas pela mesma pessoa (ou grupo de pessoas), e nas funções de produção, planejadas por superior e executadas por subalternos;
- d() outra(s):

12 - A coordenação e o controle das tarefas são...

- a() realizados através de supervisão hierárquica direta;
- b() realizados através de medidas de desempenho (ex.: produtividade, qualidade do produto, índice de desperdícios, etc.);
- c() delegados aos grupos de trabalho (células de produção);
- d() outra(s):

13 - Com relação às tarefas, os empregados estão...

- a() desautorizados a realizar mudanças nas atividades relacionadas ao seu trabalho, sem antes consultar superiores imediatos;
- b() autorizados a realizar mudanças nas atividades relacionadas ao seu trabalho, sem antes consultar superiores imediatos;
- c() autorizados nas funções administrativas, e desautorizados nas funções de produção; e
- d() outra(s):

14 - Os sistemas de sugestões e participação nas decisões que a Empresa utiliza são...

- a() inexistentes;
- b() "caixinha" de sugestões;
- c() Círculos de Controle de Qualidade (CCQs);
- d() Sistema de Melhorias Contínuas (*Kaizen*);
- e() outro(s):

15 - Os rodízios PLANEJADOS de empregados são...

- a() raros ou inexistentes;
- b() realizados para o pessoal administrativo;
- c() realizados para o pessoal da produção;
- d() outro(s):

16 - O desempenho dos empregados é...

- a() avaliado com base na produção individual;
- b() avaliado pela produção do setor ou departamento;
- c() avaliado pela produção dos grupos de trabalho;
- d() outro(s):

17 - Os salários são...

- a() fixos, pagos de acordo com a função desempenhada (ou descrição do cargo);
- b() variáveis, pagos de acordo com a produtividade individual;
- c() variáveis, pagos de acordo com a produtividade do grupo de trabalho;
- d() outro(s):

18 - A Programação e Controle da Produção é...

- a() realizada informalmente pelo chefe de produção;
- b() centralizada em departamento (PCP);
- c() realizada diretamente entre vendas e produção;
- d() outra(s):

19 - Os comandos para a produção e movimentação de materiais são...

- a() feitos verbal e informalmente;
- b() processados manualmente através de Ordens de Produção (OPs);
- c() realizados através de documentos emitidos por computador;
- d() gerenciados por *Kanbans* (cartões) de produção e de movimentação;
- e() outro(s):

20 - Os estoques das principais matérias-primas da Empresa são...

- a() administrados com base em acordos com fornecedores para entregas frequentes de pequenos lotes;
- b() administrados com base nas ofertas de mercado, realizando-se compras frequentes de pequenos lotes;
- c() administrados com base nas ofertas de mercado, realizando-se compras esporádicas de grandes lotes;
- d() outro(s):

21 - O Controle de Qualidade (CQ) na Empresa é...

- a() realizado por um empregado (ou equipe) que inspeciona(m) os produtos prontos;
- b() realizado pelos próprios empregados que produzem os produtos;
- c() realizado com base em normas técnicas do tipo ISO 9000;
- d() outro(s):

22 - Os processos de produção que a Empresa utiliza para produzir seus produtos são...

- a() produção em série (corte, colagem, conformação, etc.);
- b() células de produção (grupos de trabalho independentes);
- c() sub-contratação de *ateliers* para produzir partes específicas de um calçado;
- d() repasse de parte de um pedido a terceiros para a produção total de um calçado;
- e() outro(s):

23 - As máquinas e os equipamentos da Empresa, de maneira geral, são...

- a() utilizados exclusivamente segundo as especificações técnicas do fabricante;
- b() utilizados segundo as especificações técnicas do fabricante, com adaptações para satisfazer as necessidades específicas da Empresa;
- c() fabricados sob encomenda, atendendo as necessidades específicas da Empresa;
- d() outra(s):

24 - A tecnologia predominante das máquinas e equipamentos da Empresa está...

- a() fundamentada em equipamentos manuais e eletromecânicos;
- b() apoiada em algumas máquinas programáveis;
- c() apoiada em alguns sistemas CAD/CAM (desenho e manufatura por computador);
- d() outra(s):

25 - A expansão da capacidade produtiva da Empresa é obtida pela...

- a() expansão da capacidade instalada, pela implantação de novas unidades fabris, ou pela verticalização da produção;
- b() aquisição de empresas concorrentes;
- c() formação de alianças com outras organizações (*joint ventures*, associações temporárias, fusões, etc.);
- d() outra(s):

26 - A atualização tecnológica da Empresa é...

- a() realizada pela compra de novas máquinas, equipamentos e sistemas;
- b() feita através da adaptação de novos mecanismos e sistemas às máquinas existentes;
- c() baseada no desenvolvimento (criação e construção) de máquinas que satisfaçam necessidades específicas da empresa;
- d() fundamentada na implantação de novos processos de produção e de novas técnicas de gestão;
- e() outra(s):

27 - Os critérios básicos que norteiam a avaliação e o planejamento dos investimentos em máquinas e equipamentos da Empresa são...

- a() indefinidos;
- b() baseados na avaliação intuitiva do(s) principal(ais) executivo(s) da Empresa;
- c() baseados em critérios de avaliação de custo-benefício econômico;
- d() baseados na avaliação técnica do pessoal de fábrica;
- e() outro(s):

28 - Os investimentos da empresa em máquinas e equipamentos são...

- a() realizados com o objetivo de satisfazer retornos econômicos de curto-prazo;
- b() realizados para obter retornos econômicos de médio-prazo;
- c() realizados para obter a estabilidade da Empresa no longo-prazo;
- d() outro(s):

Obs. - Definir: curto-prazo: de (.....) a (.....)meses
 médio-prazo: de (.....) a (.....)meses
 longo-prazo: de (.....) a (.....)meses

Instrução: Nas questões 29 e 30, defina o tempo (em dias sucessivos) relacionado à pergunta.

- 29 -** O tempo mínimo necessário para a introdução de um modelo de calçado totalmente novo na produção (preço de venda à vista no mercado externo entre US\$ e US\$), considerando o início do processo na modelagem e o final na produção do primeiro lote é de aproximadamente...

(.....) dias sucessivos

- 30 -** O tempo normalmente transcorrido entre o recebimento do pedido de um calçado (preço de venda à vista no mercado externo entre US\$ e US\$), e sua entrega (RE-ORDEM) é de aproximadamente...

(.....) dias sucessivos

Observações:.....
.....
.....